

REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

# CAF EPI

ZUNANJA POVRATNA INFORMACIJA  
V SKUPNEM OCENJEVALNEM OKVIRU  
ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU  
CAF

Maj 2011



CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

35:005.6(0.034.2)

CAF EPI [Elektronski vir] : zunanja povratna informacija v skupnem ocenjevalnem okviru za organizacije v javnem sektorju CAF / uredništvo Gordana Žurga ; prevajanje Sektor za prevajanje pri Generalnem sekretariatu Vlade Republike Slovenije. - El. knjiga. - Ljubljana : Ministrstvo za javno upravo, 2011

Način dostopa (URL): [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/skupni\\_ocenjevalni\\_okvir\\_caf/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/)

ISBN 978-961-6651-13-4

1. Žurga, Gordana  
255911424

**Izdalo:** Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije

**Prevajanje in lektoriranje:** Sektor za prevajanje pri Generalnem sekretariatu Vlade Republike Slovenije

**Uredništvo in redakcija prevoda:** dr. Gordana Žurga

**Tisk:** Littera Picta d.o.o.

**Naklada:** 500 izvodov

# Kazalo

<b>Predgovor .....</b>	<b>5</b>
<b>Povzetek .....</b>	<b>8</b>
<b>Del 1: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF .....</b>	<b>11</b>
1.1 Nastanek in rast	
1.2 Temeljni namen	
1.3 Zgradba	
1.4 Deset korakov do izboljšanja organizacije z modelom CAF	
1.5 Načela odličnosti v skupnem ocenjevalnem okviru CAF	
1.6 Uspešna uporaba modela CAF	
<b>Del 2: Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije v skupnem ocenjevalnem okviru CAF .....</b>	<b>16</b>
2.1 Zahteva po zunanji povratni informaciji	
2.2 Cilji zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI	
2.3 Načela postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI	
2.4 Trije stebri zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI:	
Prvi steber: Proces samoocenjevanja	
Drugi steber: Proces izboljševanja	
Tretji steber: Zrelost organizacije po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM)	
<b>Del 3: Kako poteka zagotavljanje zunanje povratne informacije v skupnem ocenjevalnem okviru CAF .....</b>	<b>22</b>
3.1 Zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF EPI na ravni države	
3.2 Vloga Evropskega centra za vire CAF	
3.3 Pogoji za uporabnike CAF, ki se želijo vključiti v postopek CAF EPI	
3.4 Faze v postopku CAF EPI	
<b>Del 4: Zunanji ocenjevalci v postopku CAF EPI .....</b>	<b>26</b>
4.1 Vloge, naloge in profil	
4.2 Kompetence, potrebne za zagotavljanje zunanje povratne informacije v postopku CAF EPI	
4.3 Zahtevano usposabljanje	
4.4 Kodeks ravnanja zunanjih ocenjevalcev CAF EPI	
<b>Dodatki</b>	

# Dodatki

<b>1 Vprašalniki o treh stebrih .....</b>	<b>30</b>
1.1 Vprašalnik o procesu samoocenjevanja	
1.2 Vprašalnik o načrtu izboljšav	
1.3 Vprašalnik o zrelosti po načelih TQM	
<b>2 Točkovačni vodnik postopka CAF EPI .....</b>	<b>50</b>
<b>3 Format poročila v postopku CAF EPI .....</b>	<b>58</b>
<b>4 Obrazec za prijavitelja .....</b>	<b>64</b>
<b>5 Usposabljanje zunanjih ocenjevalcev v postopku CAF EPI: skupno jedro .....</b>	<b>65</b>
<b>6 Osnovni podatki o nacionalnem organizatorju .....</b>	<b>66</b>
<b>7 Primer priznanja Uspešni uporabnik CAF .....</b>	<b>67</b>
<b>8 Memorandum o soglasju med EUPAN in EFQM .....</b>	<b>68</b>
8.1 Izvirni dokument	
8.2 Prevod memoranduma	
<b>Seznam slik</b>	
Model CAF .....	12
Faze procesa CAF .....	13
Načela odličnosti v skupnem ocenjevalnem okviru CAF .....	13
Trije stebri zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI .....	9, 18
1. faza: Vloga organizacije za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF .....	23
2. faza: Zagotavljanje povratne informacije .....	24
3. faza: Končni sklep in podelitev naziva Uspešni uporabnik CAF .....	25
Kompetence zunanjih ocenjevalcev CAF EPI .....	27
1. steber postopka CAF EPI .....	30
2. steber postopka CAF EPI .....	39
3. steber postopka CAF EPI .....	45

# Predgovor

Ob koncu devetdesetih let 20. stoletja je upravljanje kakovosti postalo pomembna naloga javnega sektorja v Evropski uniji (EU). Zaradi uskladitve skupnih prizadevanj in uveljavitve skupnega evropskega procesa učenja so evropski ministri, pristojni za javno upravo, pozvali svoje generalne direktorje (GD) h krepitvi izmenjav in sodelovanju med državami članicami EU in k razvijanju skupnih orodij za upravljanje kakovosti. Kot na dlani je bilo, da je bila taka evropska pobuda zelo potrebna. Ko je bila maja 2000 v Lizboni organizirana prva evropska konferenca o kakovosti, se je zbralo okrog 1200 javnih uslužbencev iz vseh evropskih držav, da bi razpravljali o kvalitativnih in inovativnih praksah. Predstavljen je bil prvi izdelek sodelovanja med nacionalnimi strokovnjaki EU: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), dejansko skupno evropsko orodje za zagotavljanje kakovosti v javnem sektorju, in razvito v javnem sektorju.

CAF je postal uspešen model. V zadnjih desetih letih ga je uporabljalo skoraj 2000 organizacij v javnem sektorju v celotni Evropi, število njegovih uporabnikov pa se še povečuje. V prvih letih se je uporabljal zlasti za uvajanje načel celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) v organizacijah javnega sektorja z diagnosticiranjem organizacije glede na zgled odlične organizacije: model CAF. Pri tem pristopu je bila visoko cenjena vključenost zaposlenih. CAF je skupni projekt vodstva in zaposlenih, zato je CAF pogosto prva priložnost, ko se srečata vodstvo in zaposleno osebje, da bi razpravljala o razmerah v organizaciji ter možnostih za prihodnost, z namenom izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti.

Veliko prizadevanj je bilo vloženi v uporabo CAF; mnogi uporabniki CAF so hoteli

vedeti, ali jim gre pri tem dobro. Začeli so iskati povratne informacije in priznanje v tej zvezi. Je bil njihov proces samoocenjevanja dobro opravljen? Ali je bil njihov načrt izboljšav učinkovit izraz ugotovitev samoocenenitve in ali so že stopili na pot k celovitemu obvladovanju kakovosti? Kako lahko to prikažejo navznoter in navzven?

Na podlagi tovrstnih zahtev se je začelo razmišljati o shemi zunanje povratne informacije za uporabnike CAF. Ta razmišljanja so potekala v duhu evropskega sodelovanja in doseganja soglasja med različnimi državami članicami. Jedro postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF je povratna informacija, ki jo dajejo stanovski kolegi ali strokovnjaki o treh glavnih vprašanjih (v nadaljevanju imenovanih „stebri“): proces samoocenjevanja, načrtovanje izboljšav in začetek poti med osmimi načeli odličnosti, ki predstavljajo vodilna načela k odlični organizaciji. Ta povratna informacija pomeni dejansko dodano vrednost postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF (CAF EPI). Stanovski kolegi in strokovnjaki – imenovani zunanji ocenjevalci (v izvorniku: External Feedback Actors) – vstopajo v dialog z različnimi zainteresiranimi stranmi organizacije v zvezi z izvajanjem CAF, dajejo pripombe in predloge, kako ravnati v prihodnje. Uporabnike CAF spodbujajo k prizadevanjem za nadaljnji razvoj kakovosti z vseh vidikov. Ob koncu postopka zagotavljanja svoje povratne informacije sklenejo o tem, ali je organizacija učinkovito in uspešno uporabljala CAF in ali si zasluži naziv uspešnega uporabnika CAF za naslednji dve leti.

Mnogi sedanji in morebitni prihodnji uporabniki CAF so že izrazili svoje zanimanje za zunanjo povratno informacijo glede CAF in

pridobitev naziva Uspešen uporabnik CAF. Obe novi orodji pomenita dodatno spodbudo za začetek uporabe CAF ali njegovo nadaljevanje kot del strategije stalnega izboljševanja. S tem je uporabi CAF dan dodatni zagon in v prihodnje je pričakovati še več uporabnikov CAF. Za praktično uvedbo novega sistema je odgovorna vsaka posamezna država članica, pri čemer lahko upošteva tudi svoje posebnosti. Zaradi spoštovanja skupnih evropskih smernic pa dobiva naziv uspešnega uporabnika CAF jasno evropsko razsežnost. Ustvarja dodatne možnosti za zблиževanje uporabnikov CAF, izmenjavo njihovih praks in vnovičen dvig ravni nadaljnega razvoja kakovosti.

Novi postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije je bil izdelan na podlagi ugotovitev številnih pilotnih projektov in procesov, pri katerih so lahko uporabniki o tej novi izkušnji izrazili svoje mnenje.

Belgija: Oddelek Službe za splošno vladno politiko flamske uprave  
*Strokovna zunanja povratna informacija je bila pomembna spodbuda za ohranjanje dinamike kakovosti, ki je bila vzpostavljena s procesom samoocenjevanja po CAF. Podrobnejše preverjanje procesa samoocenjevanja, načrta izboljšav in akcijskega programa je potrdilo, da smo bili na pravi poti, hkrati pa je dalo tudi koristne napotke v zvezi z uravnavanjem pristopa. Najspodbudnejši vidik je bil pozornost, ki so jo ocenjevalci namenili vplivu dejavnosti CAF na oddelek. Kaj se je spremenilo? V kolikšni meri se oddelek razvija v smeri celovite kakovosti? V nadaljevanju nas je to privedlo znova k bistvu dela s CAF.*

Danska: Občina Høje-Taastrup  
*Obstaja splošno soglasje o zelo velikem zadovoljstvu s poskusnim procesom in njegovimi rezultati. Prijavitelj zelo ceni prejemanje resnih in konstruktivnih povratnih informacij. Veliko zadovoljstvo je tako s procesom na*

*splošno in koristnostjo povratne informacije za nadaljnje delo pri samoocejevanju in izboljševanju kakovosti. Opaziti je bilo, da je bila povratna informacija koristna po vsebini in obliki.*

Italija: Nacionalni inštitut za socialno varnost (INPS) v LAquila  
*Glavna sprememba, ki je bila posledica zagotavljanja strokovne zunanje povratne informacije, je, da so zaposleni v organizaciji in vodstvo postali bolj motivirani za nadaljevanje poti k stalnemu izboljševanju. Strokovna zunanja povratna informacija je organizaciji zagotovila koristne informacije o šibkih področjih procesa samoocenjevanja in pravilni uporabi kroga PDCA, ki je podlaga procesa. Ob upoštevanju tega smo izboljšali našo usposobljenost za pravilno načrtovanje naših dejavnosti in njihovo sistematično preverjanje.*

Razvijanje zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF in naziva uspešnega uporabnika CAF je skupna zasluga skupine držav članic, ki so bile še posebej vključene v izvajanje CAF na nacionalni ravni in Centra za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo EIPA. Splošna načela postopka so bila potrjena na srečanju generalnih direktorjev v mreži EUPAN med slovenskim predsedovanjem EU maja 2008, v nadaljevanju pa so sledile razprave v Skupini za inovativne javne storitve (IPSG) med francoskim, češkim in švedskim predsedovanjem. Končni rezultat so potrdili generalni direktorji decembra 2009.

Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF je razvila mreža nacionalnih dopisnikov CAF znotraj IPSG. Posebna zahvala je namenjena projektni skupini, ki je razvila ta postopek in jo sestavljajo predstavniki iz Belgije (Jean-Marc Dochot), Danske (Mads Biering-Sorensen in Hanne Dorthe Sorensen), Italije (Sabina Bellotti, Massimo Tronci in Italo Benedini), Slovenije

(Gordana Žurga) ter Evropskega inštituta za javno upravo – EIPA (Patrick Staes, Nick Thijs in Ann Stoffels), in ob podpori Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM (European Foundation for Quality Management) (Samuli Pruikkonen, Celal Seckin, Carla Guerra).

Vsi naštetih so delali skupaj v duhu skupnega evropskega interesa in v prepričanju, da bo njihovo delo pomemben korak pri nadaljnjem razvijanju kakovostnega javnega sektorja v Evropi.

*Odobrili generalni direktorji na 53. srečanju generalnih direktorjev med švedskim predsedovanjem, v Stockholmu, decembra 2009.*

# Povzetek

Od uvedbe skupnega ocenjevalnega okvira (CAF) v letu 2000 ta model zdaj uporablja okoli 2000 organizacij javnega sektorja v Evropi. V zadnjih desetih letih je model CAF našel svoje mesto med številnimi orodji za upravljanje kakovosti. Namen postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije uporabnikom CAF – ki zagotavlja zunanjo povratno informacijo o ocenjevanju, ki se je izvajalo s CAF – je nadaljnja podpora uporabnikom CAF na njihovi poti h kakovosti.

## 1 Samoocenjevanje in izboljšanje s skupnim ocenjevalnim okvirom CAF

Model CAF zagotavlja okvir za samoocenjevanje, ki je po svoji zasnovi podoben večjim modelom celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), zlasti pa je zasnovan za organizacije v javnem sektorju. Ima vlogo katalizatorja v celovitem procesu izboljšav v organizaciji.

Proces uporabe CAF je opisan v desetih splošnih korakih (od uvedbe, procesa samoocenjevanja do dejanskih izboljšav), ki jih lahko razumemo kot smernice za pospeševanje dobre uporabe CAF. Ti koraki so zato pomembni elementi postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI.

CAF kot orodje za celovito obvladovanje kakovosti prispeva k temeljnim načelom odličnosti, ki so: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na državljane/odjemalce, voditeljstvo in stanovitnost namena, vodenje na podlagi procesov in dejstev, vključevanje zaposlenih, stalno izboljševanje in inoviranje, vzajemno koristna partnerstva in družbena odgovornost organizacije. Drug pomemben vidik postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije je osredotočenje na ta načela.

## 2 Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI

Da bi se lahko organizacije v javnem sektorju, ki uporabljajo CAF, usposobile, da bi prepoznale rezultate svojih prizadevanj in prejele povratno informacijo, jim postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije zagotavlja zunanjo povratno informacijo o uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti s CAF. Ta povratna informacija se ne nanaša le na proces samoocenjevanja, ampak tudi na nadaljnji postopek, ki so ga organizacije izbrale na poti dolgoročnega doseganja odličnosti in je zasnovan na načelih odličnosti.

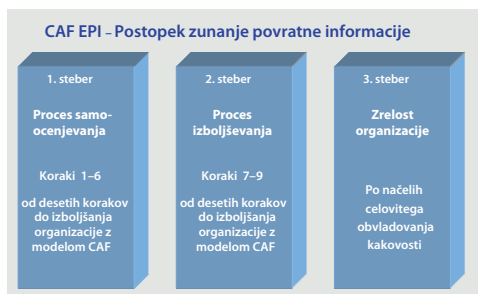
### Cilji zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI

V povezavi z naravo potreb in zahtev, ki so jih izrazili številni uporabniki CAF iz različnih držav članic, so pomembni cilji zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI naslednji:

1. *Podpirati kakovost prek uporabe CAF in njegov vpliv na organizacijo;*
2. *Ugotoviti, ali organizacija vzpostavlja vrednote celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) kot rezultat uporabe CAF;*
3. *Podpirati in obnavljati navdušenje v organizaciji za stalno izboljševanje;*
4. *Spodbujati pregledovanje, ki ga opravijo stanovski kolegi, in primerjalno učenje;*
5. *Nagraditi organizacije, ki so stopile na pot stalnega izboljševanja, da bi uspešno dosegle raven odličnosti, ne da bi presojali njihovo doseženo raven odličnosti;*
6. *Podpreti udeleževanje uporabnikov CAF v shemah odličnosti EFQM.*

V ta namen temelji postopek zunanje povratne informacije CAF EPI na treh stebrih.





### **1. steber: proces samoocenjevanja**

Kakovost samoocenjevanja je podlaga za uspešne izboljšave v prihodnosti. V prvem stebru zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI ima osrednjo vlogo kakovost procesa samoocenjevanja. Poseben vprašalnik je bil oblikovan za oceno kakovosti pri različnih korakih procesa samoocenjevanja. Vsi ti koraki se pretvorijo v posebne dejavnosti, ki jih ovrednotijo zunanji ocenjevalci CAF EPI, in ki ob tem prepoznavajo zmožnost organizacije za izvedbo uspešnega in dobro načrtovanega samoocenjevanja; njihov namen pri tem pa ni potrjevanje točk, ki jih je organizacija dosegla pri samooceni po CAF.

### **2. steber: proces izboljševanja**

Naslednji pomemben element uspešne uporabe modela CAF je delovanje na podlagi rezultatov samoocenjevanja. Predloge za izboljšave je treba prednostno razvrstiti in jih pretvoriti v načrt izboljšav, ki bo izveden v največ dvehletnem obdobju. Ustrezen vprašalnik o tem drugem stebru postopka CAF EPI vključuje načrtovanje in proces izboljšav ter ne pomeni ocenjevanja rezultatov ukrepov izboljšav. Kot pri 1. stebru, so tudi pri tem vprašalniku koraki prevedeni v posebne dejavnosti in se ovrednotijo po preprosti ocenjevalni lestvici.

### **3. steber: zrelost organizacije po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM)**

#### **(širši okvir odličnosti)**

Eden od ciljev modela CAF je voditi or-

ganizacije javnega sektorja čedalje bližje pomembnim vrednotam celovitega obvladovanja kakovosti (TQM). Z uporabo modela CAF naj bi te vrednote sčasoma postale del kulture same organizacije. Vprašalnik o ocenjevanju zrelosti po načelih celovitega obvladovanja kakovosti je zasnovan na osmih temeljnih načelih odličnosti. Vrednotenje se nanaša na stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija kot rezultat samoocenjevanja in procesa izboljšav.

## **3 Potek postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI**

### **3.1 Zagotavljanje postopka zunanje povratne informacije CAF EPI na nacionalni ravni**

Na ravni države je imenovan nacionalni organizator CAF EPI, ki je pristojen za izvajanje postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI v državi. Ta oblikuje osrednjo skupino zunanjih ocenjevalcev CAF EPI (ocenjevalci). Temeljno načelo pri zagotavljanju zunanje povratne informacije CAF EPI je, da so stroški za prijaviteljske organizacije majhni.

V tem priločniku so opisane splošne skupne smernice za zagotavljanje postopka zunanje povratne informacije CAF EPI. Z upoštevanjem teh smernic države članice jamčijo, da je postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI pri njih organiziran kakovostno, in zato – posledično – predstavlja naziv Uspešni uporabnik CAF visoko cenjen standard v celotni Evropski uniji.

### **3.2 Vloga Evropskega centra za vire CAF**

Evropski center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA) v Maastrichtu, poleg vodenja podatkovne baze CAF, podpira države članice pri izvajanju post-

opka zunanje povratne informacije CAF EPI prek različnih dejavnosti; promovira zagotavljanje zunanje povratne informacije na evropski ravni, prek uvajanja nacionalnih dopisnikov CAF v ta postopek, nudenja skupne evropske sheme usposabljanja za zunanje ocenjevalce CAF EPI, ter usklajevanja podpore tistim državam članicam, ki še nimajo nacionalnega organizatorja CAF EPI.

### 3.3 Prijave uporabnikov CAF

Vsaka javna organizacija, ki uporablja CAF, se lahko prijavi v postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI pod tema dvema pogojema:

1) prijavo je treba izpolniti od 6 do 12 mesecev po tem, ko je bila opravljeno samoocenjevanje po CAF ter pripravljeno in poslano poročilo o samoocenjevanju vodstvu organizacije;

2) organizacija se vpiše ali je vpisana kot uporabnik CAF v evropsko podatkovno zbirko uporabnikov CAF pri EIPA.

Prijavitelj mora opraviti tri različne faze postopka zunanje povratne informacije CAF EPI:

1. faza: prijava,

2. faza: postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije,

3. faza: končni sklep in podelitev naziva Uspešni uporabnik CAF.

## 4 Vloge, naloge in profil zunanjih ocenjevalcev CAF EPI

Zunanji ocenjevalci CAF EPI imajo ključno vlogo pri postopku zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF. Glavne naloge zunanjih ocenjevalcev CAF EPI so:

1. Analizirati uporabo CAF pri procesu samoocenjevanja in pri izvajanju ukrepov izboljšav ter ugotoviti, ali organizacija vpeljuje vrednote TQM;
2. Zagotoviti povratno informacijo in

predloge o prednostih in področjih za izboljšanje v zvezi procesom uporabe CAF;

3. Podpirati in obnoviti navdušenje v organizaciji za celovito razvijanje kakovosti in samoocenjevanje po modelu CAF.

Vloga zunanjih ocenjevalcev zahteva uravnoteženost osebnih in poklicnih zmožnosti in usposobljenosti, ki so povezane z zavezanostjo k pravočasnemu in ustreznemu delovanju. Predno lahko postane zunanji ocenjevalec CAF EPI, se mora posameznik udeležiti zahtevanega evropskega ali nacionalnega usposabljanja.

### Sklepna ugotovitev

Model CAF se je v zadnjih desetih letih izkazal kot uspešen, hkrati pa so potrebni tudi nadaljnji koraki v smislu priprav na prihodnost. V tem oziru prinaša naziv Uspešni uporabnik CAF resnično dodano vrednost uporabi CAF in njegovim uporabnikom. Organizacije javnega sektorja želijo prepoznati rezultate svojih prizadevanj in so zato zainteresirane za povratno informacijo. Taka zunanja povratna informacija, ki jo zagotavljajo stanovski kolegi in strokovnjaki, bo organizacijam pomagala, da naredijo nadaljevalne korake na svoji poti upravljanja kakovosti, kar bo še povečalo vidnost njihovih prizadevanj na tem področju, v sami organizaciji in zunaj nje.

# Del 1: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF

Od predstavitve modela CAF na evropski konferenci o kakovosti v letu 2000 so ga pri svojem delu uporabile že številne organizacije javnega sektorja v Evropi. Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI je zgrajen na modelu CAF, z namenom nadaljnje podpore uporabnikom CAF, in je na voljo samo uporabnikom CAF. Njegov namen je s pomočjo zunanje presoje preverjati in pojasnjevati kakovost in uspešnost uporabe modela CAF. V tem poglavju so opisane glavne značilnosti modela CAF, v podporo razumevanju njegove povezanosti s postopkom zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI.

## 1.1 Nastanek in rast

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se zgleduje po modelu odličnosti EFQM Evropskega sklada za upravljanje kakovosti in modelu Nemške univerze upravnih znanosti v Speyerju. Temelji na premisi, da se odlični rezultati pri delovanju organizacije, v zvezi z državljani/odjemalci, zaposlenimi in družbo dosegajo prek voditeljstva, strategije, načrtovanja, z zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Na organizacijo gleda z različnih zornih kotov hkrati; gre za celovit pristop k razčlembi delovanja organizacije.

Pilotna različica je bila predstavljena maja 2000, prva dopolnjena različica pa je bila objavljena leta 2002. Na podlagi sklepa generalnih direktorjev, pristojnih za javno upravo, je bil pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA) v Maastrichtu ustanovljen Center za vire CAF (CAF RC – CAF Resource

Centre).

Skupaj z mrežo nacionalnih dopisnikov CAF, ki sta jim pomagala Evropski sklad za upravljanje kakovosti (EFQM) in Univerza v Speyerju, je Center za vire CAF zagotovil usposabljanje o različnih načinih uporabe modela CAF in ovrednotil njegovo uporabo. V letih 2000–2009 je model CAF uporabljalo približno 1800 evropskih organizacij javnega sektorja, da bi izboljšale delovanje svojih organizacij. Veliko zanimanje za uporabo tega orodja je tudi zunaj Evrope, npr. na Kitajskem, Srednjem vzhodu, v Dominikanski republiki in Braziliji. Več kot 300 uporabnikov CAF se je srečalo na prvem, drugem in tretjem evropskem srečanju uporabnikov CAF v Rimu leta 2003, Luxembourg leta 2005 in Lizboni leta 2007. Dve študiji, ki ju je v povezavi s prvima dvema srečanjema izdelal inštitut EIPA in v katerih so zbrane in analizirane podrobne informacije o uporabi modela CAF v Evropi ter sta bili podlaga za revizijo CAF v letu 2006, se zdaj uporabljata kot standard. Na spletni strani Centra za vire CAF pri inštitutu EIPA [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) je mogoče najti podatkovno zbirko uporabnikov CAF, e-orodje CAF pa je na voljo skupnosti uporabnikov CAF. Spletna stran modela CAF zagotavlja vse razpoložljive podatke na evropski ravni. Do zdaj je bil model preveden že v 19 jezikov. Številne države so tudi na nacionalni ravni razvile podporo modelu CAF, vključno z usposabljanjem, e-orodjem, priročniki, srečanja uporabnikov modela CAF in podatkovnimi bazami CAF. Vse te dejavnosti zagotavljajo doseganje cilja, ki so ga leta 2005 zastavili generalni direktorji, pristojni za javno upravo glede uporabe CAF, to je 2000 registriranih uporabnikov modela CAF do leta 2010.

## 1.2 Temeljni namen

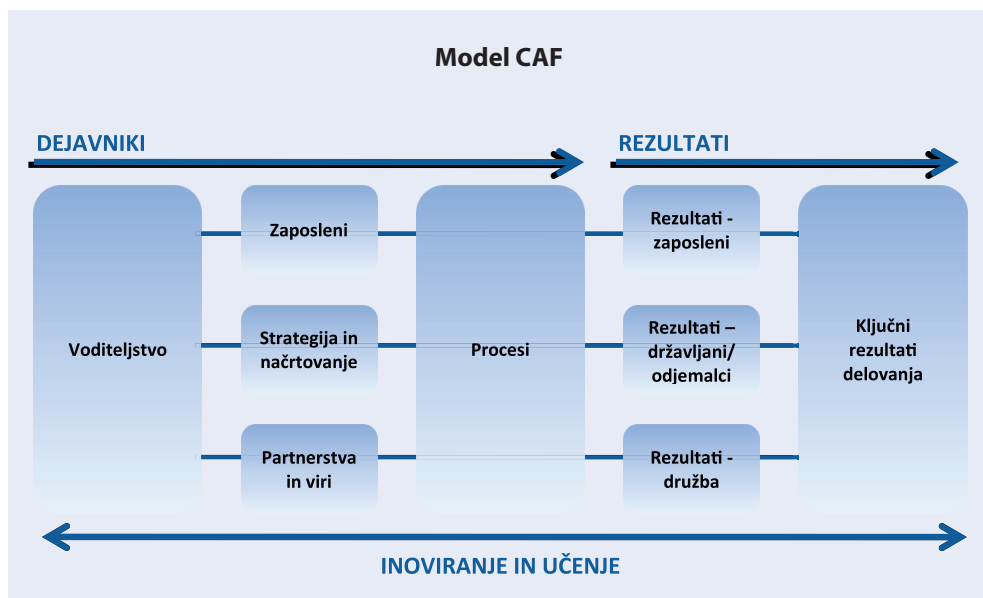
Model CAF je brezplačno orodje, ki je javno dostopno in ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi lahko enostavno uporabljajo pri upravljanju kakovosti in izboljševanju svojega delovanja. Model CAF je namenjen za uporabo v vseh delih javnega sektorja, uporaben je za organizacije v javnem sektorju na državni/zvezni, regionalni in lokalni ravni. Prav tako ga je mogoče uporabljati v nizu različnih situacij, npr. kot del sistematičnega programa reforme ali pa kot podlago za izboljševanje v posameznih javnih storitvenih organizacijah.

Model CAF zagotavlja okvir za samoocenjevanje, ki je po svoji zasnovi podoben večini modelom celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), še zlasti modelu odličnosti EFQM, predvsem pa je zasnovan za organizacije v javnem sektorju ob upoštevanju njihove različnosti. Štirje glavni nameni modela CAF so:

1. V javno upravo uvajati načela celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in jo z uporabo in razumevanjem samoocenjevanja postopoma voditi od sedanjega zaporedja aktivnosti načrtuj - izvedi do popolnega kroga dejavnosti PDCA (načrtuj – izvedi – preveri – ukrepij);
2. omogočiti javnim organizacijam, da se same ocenijo in sprejmejo ukrepe za izboljšanje;
3. Delovati premostitveno med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti, v javnem in zasebnem sektorju;
4. Omogočiti primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju.

V podporo tem namenom so izoblikovani številni elementi: model z 9 merili in 28 podmerili s primeri; ocenjevalne lestvice za dejavnike in za rezultate, smernice za samoocenjevanje, ukrepi izboljšav, projekti primerjalnega učenja in razlaga pojmov.

## 1.3 Zgradba



Zgradba z devetimi polji opredeljuje glavne vidike, ki jih moramo upoštevati pri vsaki analizi organizacije. Merila od 1 do 5 obravnavajo značilnosti dejavnikov organizacije. Ti določajo, kaj organizacija dela in kako se loti nalog, da bi dosegla želene rezultate. V merilih od 6 do 9 se rezultati, doseženi na področju državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe, ter ključni rezultati delovanja merijo z merili dojemanja, ovrednotijo pa se tudi notranji kazalniki. Vsako merilo se naprej razčleni v podmerila. Z 28 podmeril so opredeljeni glavni elementi, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju organizacije. Ponazorjeni so s primeri, ki podrobneje razlagajo vsebino podmeril in predlagajo možna področja obravnave, da se razišče, kako se uprava odziva na zahteve, izražene v podmerilih.

#### 1.4 Deset korakov do izboljšanja organizacije z modelom CAF



Proces uporabe CAF je mogoče opisati v 10 splošnih korakih. Teh 10 korakov je razporejenih v tri glavne faze: 1. faza pomeni začetek izvajanja – zagon procesa CAF, 2. faza proces samoocenjevanja, 3. faza pa uporabo rezultatov samoocenjevanja za oblikovanje načrta ukrepov in začetek izvajanja ukrepov izboljšav v organizaciji. Teh 10 korakov lahko razumemo kot vodilne smernice za dobro izvajanje procesa CAF. Ti koraki so zato pomemben element pri zagotavljanju zunanje povratne informacije CAF, kakor je podrobno opisano v naslednjem poglavju.

#### 1. faza – Zagon procesa CAF

1. korak: Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje
2. korak: Sporočajte o projektu samoocenjevanja

#### 2. faza – Proces samoocenjevanja

3. korak: Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin
4. korak: Organizirajte usposabljanje
5. korak: Lotite se samoocenjevanja
6. korak: Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja

#### 3. faza – Načrt izboljšav/Prednostno razvrščanje

7. korak: Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju
8. korak: Sporočajte načrt izboljšav
9. korak: Izvajajte načrt izboljšav
10. korak: Načrtujte naslednje samoocenjevanje

#### 1.5 Načela odličnosti v skupnem ocenjevalnem okviru CAF



Eden od namenov modela CAF je voditi organizacije javnega sektorja čedalje bliže pomembnim vrednotam celovitega obvladovanja kakovosti (TQM). CAF kot orodje celovitega obvladovanja kakovosti prispeva k načelom odličnosti in ciljem izboljševanja delovanja organizacij javne uprave, na podlagi navedenih pojmov.

### **1. načelo: Usmerjenost k rezultatom**

Organizacija je usmerjena k rezultatom. Glede na zastavljene cilje morajo doseženi rezultati zadovoljiti vse zainteresirane strani organizacije (organe oblasti, državljane/odjemalce, partnerje in zaposlene v organizaciji).

### **2. načelo: Osredotočenost na državljana/odjemalca**

Organizacija se osredotoča na potrebe sedanjih in morebitnih prihodnjih državljanov/odjemalcev. Vključuje jih v razvoj izdelkov in storitev ter v izboljševanje svojega delovanja.

### **3. načelo: Voditeljstvo in stanovitnost namena**

To načelo združuje vizionarsko vodenje in vodenje prek navdih s stanovitnostjo namena v spreminjajočem se okolju. Vodje oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu, vizijo in vrednote ter ustvarijo in vzdržujejo notranje okolje, v katero se zaposleni polno vključujejo pri doseganju ciljev organizacije.

### **4. načelo: Vodenje na podlagi procesov in dejstev**

To načelo organizacijo usmerja z vidika, da se rezultati dosejajo učinkoviteje takrat, ko se viri in dejavnosti upravljajo kot proces ter se odločitve sprejemajo na podlagi analize podatkov in informacij.

### **5. načelo: Razvoj in vključenost zaposlenih**

Zaposleni na vseh ravneh pomenijo bistvo organizacije in njihovo polno vključevanje jim omogoča, da svoje zmožnosti uporabijo v korist organizacije. Prispevek zaposlenih mora biti maksimalen, prek njihovega razvoja in vključevanja ter ustvarjanja delovnega okolja skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, pooblašanja in priznavanja.

### **6. načelo: Nenehno učenje, izboljševanje in inoviranje**

Odličnost stalno izziva obstoječe stanje in vpliva na spremembe s stalnim učenjem, ki zagotavlja ustvarjanje priložnosti za inoviranje in izboljševanje. Zaradi tega mora biti nenehno izboljševanje stalni cilj organizacije.

### **7. načelo: Razvijanje partnerstev**

Organizacije v javnem sektorju za doseganje svojih ciljev potrebujejo tudi druge, zato morajo razvijati in ohranjati partnerstva, ki prispevajo dodatno vrednost. Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni, zato medsebojno koristna partnerstva povečujejo zmožnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

### **8. načelo: Družbena odgovornost organizacije**

Organizacije v javnem sektorju morajo prevzemati nase svojo družbeno odgovornost, spoštovati ekološko vzdržni razvoj ter si prizadevati izpolnjevati glavna pričakovanja in zahteve svoje ožje in širše skupnosti.

## **1.6 Uspešna uporaba modela CAF**

Organizacija z uporabo modela CAF zagotovi učinkovit okvir za začetek procesa stalnega izboljševanja. Model CAF zagotavlja:

- ocenjevanje na podlagi dokazov, in po merilih, ki so širše sprejeta v javnem sektorju v Evropi,
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- doseganje doslednosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- povezavo med različnimi doseženimi rezultati in podpornimi praksami ali dejavniki,
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi prek njihovega vključevanja v

- proces izboljševanja,
- priložnosti za spodbujanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji v organizaciji in z drugimi organizacijami,
- vključevanje raznih pobud glede kakovosti v redno poslovanje,
- merjenje napredovanja skozi čas, s periodičnim samoocenjevanjem.

Postopek zunanje povratne informacije CAF EPI je bil razvit z namenom nadaljnje podpore organizacijam pri še uspešnejši uporabi modela CAF pri njihovem prihodnjem upravljanju kakovosti, prek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF o dobro izbranih vprašanjih, podrobneje razloženih v naslednjih razdelkih tega priročnika. Navajamo tri glavne razloge, zakaj sta pomembna učinkovita uporaba modela CAF in prejemanje povratne informacije o tem:

### **1. razlog: Uspeh CAF je odvisen od načina uporabe.**

Kakor je opisano v priročniku CAF, smernice za uporabo CAF v organizaciji niso stroga pravila in predpisi, ki jih je treba izpolnjevati, ampak so to priporočeni koraki, ki temeljijo na izkušnjah in uspešnem izvajanju modela CAF v zadnjih 10 letih. Uspešna uporaba CAF je zelo odvisna od načina, kakor se v organizaciji model CAF uporablja. Za organizacije je koristno, da prejmejo povratno informacijo o uporabi modela CAF zaradi nadaljnjega izboljševanja svoje uspešnosti.

### **2. razlog: Delo s CAF pomeni tudi začetek izvajanja ukrepov izboljšav.**

Učinkovita in uspešna uporaba modela CAF ne pomeni le izvajanja samoocenjevanja, ampak vključuje tudi načrt izboljšav in izvajanje ukrepov po takem načrtu. Prejem povratne informacije v zvezi s tem načrtom in kako je bil izveden, je lahko pomemben način, kako lahko postopek zagotavljanja

povratne informacije prispeva dodano vrednost. Drug pomembni razlog je motivacijski. Pri mnogih projektih so izkušnje pokazale, da je stopnja motivacije in dinamike v organizacijah na začetku izvajanja načrta izboljšav pogosto precej visoka. Izziv pa pomeni zlasti nadaljevanje teh prizadevanj. Zaradi tega lahko zagotavljanje zunanje povratne informacije organizacijam pri tem pomaga, zlasti z vidika ohranjanja zagnanost ter preprečevanja izgube motivacije in dinamike.

### **3. razlog: Odličnost spremlja CAF od začetka do konca.**

Podlaga modela CAF je osem načel odličnosti (kakor je bilo opisano v prejšnjem razdelku). Organizacije, ki začenejajo uporabljati CAF, želijo doseči odličnost svojega delovanja in so zato v organizacijo uvedle kulturo odličnosti. Učinkovita in uspešna uporaba CAF bi morala sčasoma voditi k nadaljnemu razvoju te vrste kulture in razmišljanja v organizaciji. Prav prejemanje zunanje povratne informacije lahko pomaga organizacijam razvijati to kulturo tudi v prihodnje.

Ti trije razlogi so dejavniki v ozadju postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI, ki ga predstavljamo v naslednjem poglavju.



# Del 2: Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije v skupnem ocenjevalnem okviru CAF

Podlaga postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF je seveda model CAF. Postopek zunanje povratne informacije CAF EPI je bil razvit za doseganje dodatne vrednosti pri uporabi CAF v organizacijah javnega sektorja. V prejšnjem delu smo pri opisu pogloblitvni značilnosti modela CAF že vzpostavili prvo povezavo s postopkom zagotavljanja zunanje povratne informacije. Cilj tega dela pa je opisati ozadje in pogloblitvne značilnosti postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI, njegove namene, cilje in temeljna načela. V naslednjem delu bosta podrobno opisana uporaba in izvajanje postopka zagotavljanja povratne informacije CAF.

## 2.1 Zahteva po zunanji povratni informaciji

Kot je bilo navedeno že v predgovoru, organizacije javnega sektorja, ki so uporabile CAF, zanimajo tudi rezultati njihovih prizadevanj na tem področju in so zainteresirane za povratno informacijo v tej zvezi. Tako je nastala zamisel za uvedbo sistema zunanje povratne informacije o uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti prek CAF, ki se ne nanaša zgolj na proces samoocenjevanja pač pa tudi na pot, ki jo je organizacija izbrala za dolgoročno doseganje odličnosti. Ta zunanja informacija, ki jo zagotavljajo stanovski kolegi in strokovnjaki za TQM, bi jim omogočila jasnejši vpogled v že opravljeno in jim tudi odprla nove vidike v zvezi s prizadevanji za kakovost v prihodnje. Nadalje, za zagotovitev vidnosti njihovih uspešnih prizadevanj navznoter in navzven, se tistim organizacijam, ki

uspešno uporabljajo model CAF, lahko podeli poseben naziv.

Na podlagi teh zamisli so države članice EU dosegle soglasje, da vzpostavijo nov postopek in nov naziv: postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije in naziv Uspešni uporabnik CAF.

## 2.2 Cilji zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI

Pri zagotavljanju zunanje povratne informacije CAF, in v povezavi z naravo potreb in vrsto zahtev, ki so jih izrazili številni uporabniki CAF iz različnih držav članic, je opredeljenih več pomembnih ciljev:

- **Podpirati kakovost uporabe CAF in njegov vpliv na organizacijo.** Model CAF je bil uveden kot orodje za samoocenjevanje in organizacijski razvoj. Razlogi za uporabo CAF so notranji. Da bi še dodatno podprli te potrebe, zunanja povratna informacija CAF EPI organizacijam omogoča, da dobijo povratno informacijo o tem, kako uporabljajo model CAF, in o njihovi poti kakovosti v organizaciji.
- **Ugotoviti, ali organizacija vzpostavlja vrednote celovitega obvladovanja kakovosti kot rezultat uporabe CAF.** CAF temelji na številnih vrednotah celovitega obvladovanja kakovosti (glej zgornji opis). Uporaba modela CAF naj bi pripomogla, da bi te vrednote sčasoma postale del kulture same organizacije. Delo s CAF



sili organizacije, da se osredotočajo na nekatere pomembne prvine celovitega obvladovanja kakovosti, in jih ozavešča, da jih je treba vključiti v vsakdanje življenje organizacije.

- **V organizaciji podpirati in obnavljati navdušenje za stalno izboljševanje.** Pomembna prvina dobrega samoocenjevanja po CAF je oblikovanje in izvajanje načrta izboljšav. Za organizacije je težko ohranjati tempo spreminjanja v daljšem časovnem obdobju. Mnoge kmalu postanejo manj pozorne in izgubljajo začrtano pot pred seboj. Prek postopka CAF EPI pa organizacija dobi povratno informacijo ob najboljšem času, da lahko preveri, ali je še na poti izboljšav, ki so bile načrtovane, in za ohranjanje osredotočenosti na načrtovano izboljševanje.
- **Spodbujati pregledovanje, ki ga opravijo stanovski kolegi, in primerjalno učenje.** Eden glavnih ciljev CAF je pomagati organizacijam pri učenju drug od drugega. Zunanja povratna informacija daje novo priložnost za učenje od drugih organizacij in za prejetje koristne povratne informacije od izkušenih uporabnikov, kolegov in stanovskih kolegov, ki so že šli skozi enak proces in se spoprijemali z enakimi težavami.
- **Nagraditi organizacije, ki so stopile na pot stalnega izboljševanja, da bi dosegle odličnost na učinkovit in uspešen način, ne da bi pri tem presojali njihovo doseženo raven odličnosti.** CAF mnogim organizacijam zagotavlja izhodiščno točko za delovanje na področju kakovosti na strukturiran način. Cilj zunanje povratne informacije CAF EPI je spodbujanje tistih organizacij, ki so se odločile

za to pot h kakovosti. Postopek prepoznava prizadevanja organizacije v izbrani smeri in način, kako se tega loteva.

- **Uporabnike CAF podpreti pri njihovem vključevanju v sheme odličnosti EFQM,** tj., zagotoviti prehod k priznanju za pripadnost odličnosti (Committed to Excellence), saj lahko organizacije, ki so prejele naziv Uspešen uporabnik CAF, dokažejo, da so izvedle zanesljivo samooceno in da so oblikovale učinkovit načrt ukrepov. (V poročilu zunanjega ocenjevanja, ki potrjuje uspešno uporabo CAF, bo navedena možnost prijave v sheme odličnosti EFQM, vključno s priznanjem za dosežke v odličnosti R4E (Recognized for Excellence)).

### 2.3 Načela postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI

Šest pglavitnih načel, na katerih temelji postopek:

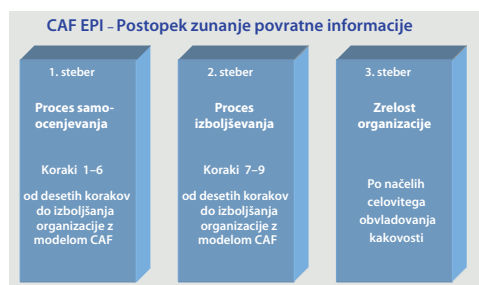
1. Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF je **skupni evropski okvir**, ki se ga izvaja v državah članicah v skladu z nacionalnimi razmerami in prostovoljno.
2. Postopek zagotavljanja zunanje **povratne informacije spodbuja povratno informacijo o uporabi CAF in njegovih učinkih** na organizacijo.
3. Povratno informacijo zagotavljajo **stanovski kolegi in/ali zunanji strokovnjaki**.
4. Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije omogoča pridobitev **naziva uspešnega uporabnika CAF** za dve leti, ne pa tudi priznanja ali akreditacije odlične organizacije.
5. Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI temelji **na treh stebrih:**

- procesu samoocenjevanja,
  - procesu izboljševanja,
  - zrelosti organizacije po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) (širši okvir odličnosti)
6. Odločitev in odgovornost za izvajanje postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI **na nacionalni ravni** sprejme vsaka država članica sama. Nacionalni dopisniki CAF so vabljeni k sodelovanju z Evropskim centrom za vire CAF pri EIPA in z nacionalnimi partnerskimi organizacijami EFQM, če je to potrebno.

## 2.4 Trije stebri zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI: prizadevanja in filozofija

Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI temelji na treh stebrih. Ti so podrobno predstavljeni v naslednjem delu tega priročnika, pa tudi v različnih vprašalnikih in točkovanih vodnikih v dodatku. Poglavitne značilnosti stebrov so opisane v nadaljevanju.

### 1. steber: proces samoocenjevanja



Kakovost samoocenjevanja je podlaga za uspešne izboljšave v prihodnosti. V prvem stebri zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI ima osrednjo vlogo kakovost procesa samoocenjevanja. Poglobljen vpogled v kakovost procesa bomo dobili, ko bomo razčlenili korake 1 do 6 deset-stopenjskega procesa, ki je bil že opisan (glej razdelek 1.4 v prvem delu).

Poseben vprašalnik je bil razvit za ocenjevanje teh šestih korakov; vprašalnik nikakor ni namenjen potrjevanju točk, dodeljenih v procesu samoocenjevanja po CAF.

#### KORAKI V 1. STEBRU:

1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje (SO).
2. korak – Sporočajte o projektu samoocenjevanja.
3. korak – Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin.
4. korak – Organizirajte usposabljanje.
5. korak – Izvajajte samoocenjevanje.
6. korak – Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja.

Vsi ti koraki so prevedeni v posebne dejavnosti. Na tem mestu predstavljamo različne dejavnosti, opredeljene pri prvem koraku procesa samoocenjevanja. Za podroben opis vseh korakov glej dodatek 1.1 Vprašalnik o procesu samoocenjevanja.

#### Proces samoocenjevanja (1. steber)

	1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje (SO).
1.1	Zagotovite zavezanost vodstva za začetek procesa in vzpostavitev lastništva nad procesom.
1.2	Zagotovite jasne odločitve vodstva glede izvajanja SO, ob posvetovanju v organizaciji, glede na obseg SO (SO zajema celotno organizacijo ali le njene dele/enote/oddelke ...) in krovnega cilja samoocenjevanja.
1.3	Opredelite okvir procesa samoocenjevanja (SO) in nadaljnjih ukrepov, načrtujte dejavnosti SO.
1.4	Imenujte vodjo procesa SO, ki ima visoko stopnjo poznavanja organizacije ali oblikujte odbor za SO, ki ga vodi vodja procesa SO.
1.5	Opredelite točkovano lestvico, ki jo boste uporabili.
1.6	Dodelite vire za SO in opredelite prednostno razvrstitev virov.

Točkovno ocenjevanje organizacije temelji na jasnih in preprostih ocenjevalnih lestvicah, ob upoštevanju dejstva, da nekatere organizacije morda še niso razvile sofisticiranih ocenjevanj.

**Shema prepoznavna zmožnost organizacije za izvedbo uspešnega in dobro načrtovanega samoocenjevanja, ki povečuje njeno razumevanje temeljnih načel, ki so potrebna za doseg odličnosti.** Ocenjevalna lestvica ima 5 stopenj:

1	Dejavnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Dejavnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Dejavnosti so bile izvedene na sprejemljiv način.
4	Dejavnosti so bile izvedene na zadovoljiv način (zadovoljivo).
5	Dejavnosti so bile izvedene odlično.

Ta ocenjevalna lestvica je podrobno določena za vsako dejavnost znotraj korakov za izboljšanje organizacije z modelom CAF, za potrebe tolmačenja dejanskega položaja organizacije glede na posamezno temo.

Teh opredelitev ne smemo jemati kot dokončen kontrolni seznam, ampak raje kot primere, ki vodijo uporabnike CAF in zunanje ocenjevalce pri tehtanju ravni razvoja.

Za nadaljnje razlage ocenjevanja in njegove uporabe si oglejte točkovanli vodnik (razdelka 2.1 in 3.1 v dodatku 2).

1. stopnja – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje (SO).					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
1.1 Zagotovite zavezanost vodstva za začetek procesa in vzpostavitev lastništva nad procesom.	Ni dokazov o zavezanosti vodstva in vzpostavitvi lastništva.	Obstaja nekaj dokazov o zavezanosti vodstva za začetek procesa CAF, vendar je vključenega le nekaj vodilnega osebja.	Obstajajo dokazi o zavezanosti vodstva za začetek procesa CAF in vzpostavitvi lastništva nad njim.	Obstajajo jasni dokazi o zavezanosti vodstva za začetek procesa in vzpostavitvi lastništva, pri čemer je vodstvo usmerjevalec in pokrovitelj ter sporoča cilje in prednosti procesa.	Obstajajo močni dokazi o zavezanosti celotnega vodstva za začetek procesa in vzpostavitvi lastništva, pri čemer je vodstvo usmerjevalec in pokrovitelj, sporoča cilje in prednosti procesa ter sodeluje pri opredelitvi projekta.

## 2. steber: proces izboljševanja

Poleg samoocenitve in dobre ugotovitve stanja, ki temelji na CAF, pa se drug pomemben element uspešne uporabe CAF nanaša na to, kaj naredimo z rezultati samoocenjevanja. Sklepe je treba prednostno razvrstiti in jih prevesti v načrt izboljšav, ki zajemajo (omejeni) seznam dobro izbranih ukrepov, ki jih je treba izvesti v največ dvoletnem časovnem obdobju. V tem, drugem stebru postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI je poudarek na drugi fazi izvajanja procesa CAF in zajema korake od 7 do 9 v že omenjenem 10-stopenjskem procesu. Vsi koraki dajejo poglobljeni vpogled v načrt izboljšav, njegovo kakovost in način, kako je bil oblikovan, komuniciran in spremljan. **Zunanja povratna informacija CAF EPI pokriva načrtovanje in proces izvajanja izboljšav ter ne pomeni ocenjevanja rezultatov ukrepov izboljšav.**

### Koraki v 2. stebru:

7. korak – Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju.

8. korak – Sporočajte načrt izboljšav.

9. korak – Izvajajte načrt izboljšav.

Kot pri 1. stebru se vsi ti koraki pretvorijo v posebne dejavnosti in se ovrednotijo po isti 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, ki je bila že predstavljena. Za podrobno predstavitev različnih dejavnosti pri vseh korakih 2. stebra glej dodatek 1.2 Vprašalnik o načrtu izboljšav in točkovačni vodnik (razdelka 2.1 in 3.1 v dodatku 2) za poglobljeno razlago točkovnega ocenjevanja v tem stebru.

## 3. steber: zrelost organizacije po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) (širši okvir odličnosti)

Tretji steber zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF je usmerjen k osmim načelom odličnosti in premiku fokusa or-

ganizacije k tem načelom, po tem, ko je že bil uporabljen model CAF.

Vprašalnik za ocenjevanje zrelosti po



načelih *celovitega obvladovanja kakovosti (TQM)* temelji na osmih načelih odličnosti, kakor so bila opisana v razdelku 1.5 prvega dela tega priročnika. Zaradi boljšega razumevanja zrelosti TQM v organizaciji mora organizacija kot prvi korak preveriti vseh osem načel.

Med obiskom na lokaciji pri prijavitelju je treba dve načeli odličnosti (po izbiri prijavitelja) oceniti kar najpodrobneje (eno od obeh mora biti ali *Usmerjenost k rezultatom* ali *Osredotočenost na odjemalca*). Vrednotenje se nanaša na ocenitev stopnje zrelosti, ki jo je dosegla organizacija kot izid samoocenjevanja in načrta ukrepov izboljšav. Ocena stopnje zrelosti TQM določa stopnjo, do katere je organizaciji s samoocenjevanjem in izvajanjem izboljšav uspelo uresničiti vrednote celovitega obvladovanja kakovosti. **Cilj zatorej ni ocenjevanje dejanskih rezultatov ukrepov izboljšav in njihova kakovost, ampak ugotoviti, ali je samoocenjevanje spodbudilo k uvajanju in razvoju kulture odličnosti v organizaciji.**

Lestvica za ocenjevanje zrelosti ima štiri stopnje:

0	Dosežena ni bila niti začetna stopnja
I (Initiation)	Začetna stopnja
R (Realization)	Stopnja uresničevanja
M (Maturity)	Stopnja zrelosti

Te različne stopnje zrelosti so ponazorjene s konkretnimi trditvami za vseh osem načel. Kot primer tu navajamo prvo načelo, in sicer Voditeljstvo in stanovitnost namena. Za podroben opis vseh načel glej dodatek 1.3 Ocenjevanje zrelosti po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in točkovalni vodnik (razdelka 2.2. in 3.2 v dodatku 2).

Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
1. Voditeljstvo in stanovitnost namena – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Vodje oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu.	Vodje vzpostavijo vizijo in vrednote. Zaposlene vodijo in navdušujejo k odličnosti.	Vodje dokazujejo zmožnosti ohranjanja stanovitnosti namena v spreminjajočem se okolju.
1. Voditeljstvo in stanovitnost namena – Primeri		Vodje v organizaciji zagotovijo dobro opredeljeno poslanstvo, skladno z zahtevami zakonodaje in predpisov in ob hkratnem upoštevanju pričakovanj udeleženih strani.	Vodje zagotovijo dobro opredeljeno poslanstvo, vizijo in vrednote in jih delijo z zaposlenimi v organizaciji.  Vodstvo na vseh ravneh je osredotočeno k udejanjanju poslanstva, vizije in vrednot v praksi.	Udeležene strani zaupajo v stanovitnost namena in trdnost vodstva.  Vodje so zaznani kot vzorniki.  Kakovost vodenja je bila izmerjena npr. z ocenjevanjem vodstva ali prek ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih.

# Del 3: Kako poteka zagotavljanje zunanje povratne informacije v skupnem ocenjevalnem okviru CAF

## 3.1 Zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF EPI na ravni države

Države članice upoštevajo splošne skupne smernice za zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF, kakor so podrobno opisane v tem poglavju, in se ravnajo po njih. Z upoštevanjem teh smernic države članice zagotovijo, da je postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF kakovostno organiziran, in je zato naziv Uspešni uporabnik CAF visoko cenjen standard v Evropski uniji. Za konkretno izvajanje postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF na nacionalni ravni so odgovorne države članice, izvedba pa je odvisna od razmer v posamezni državi.

Nacionalni organizator (NO) je imenovan na nacionalni ravni in je pristojen za izvedbo postopka zunanje povratne informacije CAF EPI v državi. Organizacija, ki deluje kot nacionalni organizator, je lahko – odvisno od ureditve v državi – posebna organizacijska enota ministrstva, pristojnega za javno upravo, ali kake druge institucije, posebna organizacija ali kaj drugega. Ne glede na konkretno organizacijsko rešitev mora biti nacionalni organizator prepoznaven in priznan kot tak.

Nacionalni organizator oblikuje osrednjo skupino zunanjih ocenjevalcev CAF EPI (ocenjevalci, ki zagotavljajo zunanjo povratno informacijo), zanje organizira usposabljanje na ravni države in/ali evropski ravni, jim razporedi naloge in redno vrednoti njihovo delovanje. Nacionalni organizator

podeljuje naziv Uspešni uporabnik CAF na podlagi priporočil zunanjih ocenjevalcev CAF EPI in obvešča Evropski center za vire CAF o nazivih, ki so bili podeljeni, tako da se lahko ta podatek vključi v evropske podatkovne zbirke. Temeljno načelo pri zagotavljanju zunanje povratne informacije CAF EPI je, da so stroški za prijaviteljske organizacije majhni.

## 3.2 Vloga Evropskega centra za vire CAF

Evropski center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA) v Maastrichtu, poleg vodenja podatkovne baze CAF, podpira države članice pri izvajanju postopka zunanje povratne informacije CAF EPI prek različnih dejavnosti; promovira zagotavljanje zunanje povratne informacije na evropski ravni, prek uvajanja nacionalnih dopisnikov CAF v ta postopek, nudenja skupne evropske sheme usposabljanja za zunanje ocenjevalce CAF EPI, ter usklajevanja podpore tistim državam članicam, ki še nimajo nacionalnega organizatorja CAF EPI.

Mreža nacionalnih dopisnikov CAF redno poroča generalnim direktorjem Evropske mreže javnih uprav EUPAN, prek Skupine za inovativne javne storitve IPSG. Center za vire CAF, v vlogi koordinatorja, od držav članic prejema podatke o nacionalnem organizatorju postopka CAF EPI (glej Dodatek 6: Osnovni podatki o nacionalnem organizatorju).

### 3.3 Pogoji za uporabnike CAF, ki se želijo vključiti v postopek CAF EPI

Vsaka javna organizacija, ki uporablja CAF – ne glede na to, kolikokrat je izvedla samoocenjevanje po tem modelu – se lahko prijavi v postopek zunanje povratne informacije CAF EPI. Izpolnjeni pa morajo biti nekateri pogoji.

Organizacije, ki uporabljajo CAF in so prepričane, da so opravile dobro delo v skladu z modelom, ter zaprosijo za povratno informacijo glede kakovosti uporabe CAF v njihovi organizaciji in učinkov na organizacijo, se lahko prijavijo za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF.

1) Prijavo je treba izpolniti od 6 do 12 mesecev po tem, ko je bila opravljeno samoocenjevanje po CAF ter pripravljeno in poslano poročilo o samoocenjevanju vodstvu organizacije.

Kakor je bilo že omenjeno, pomeni delo s CAF izvedbo samoocenjevanja in uvažanja konkretnih ukrepov izboljšav. Da bi organizacija prejela zadovoljivo povratno informacijo o uvažanju konkretnih ukrepov izboljšav, potrebuje čas za izvedbo teh izboljšav. Takoj po samoocenjevanju sta motivacija in dinamika na vrhuncu, zato delovanje za doseganje rezultatov navadno ne povzroča težav. Po 6 do 12 mesecih pa mnogim organizacijam navdušenje uplahne. Ta trenutek je zato primeren, da pridejo zunanji ocenjevalci CAF EPI in pomagajo ohranjati navdušenje.

2) Drugi pogoj je, da se organizacija vpiše ali je vpisana kot uporabnik CAF v evropsko podatkovno zbirko uporabnikov CAF pri EIPA, na spletnem naslovu <http://caf.eipa.eu/3/98/>. Organizacija se lahko v evropsko podatkovno zbirko vpiše sama ali pa je vpisana po postopku vpisa na nacionalni ravni, ki ga opravi nacionalni dopisnik CAF,

odvisno od tega, kako je to urejeno v posamezni državi. Na spletni strani Evropskega centra za vire CAF pri EIPA ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) lahko organizacija najde osebo ali organizacijo, ki sta pristojni za zagotavljanje povratne informacije CAF v njihovi državi.

Organizacije, ki izpolnjujejo ta dva pogoja, se lahko prijavijo za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF. Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI poteka v treh fazah, ki jih mora izvesti organizacija oziroma je vanje vključena:

**1. faza: Prijava,**

**2. faza: Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije,**

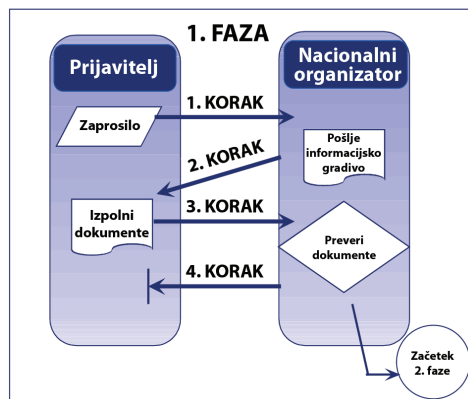
**3. faza: Končni sklep in podelitev naziva Uspešni uporabnik CAF.**

Faze so podrobneje opisane v nadaljevanju.

### 3.4 Faze v postopku CAF EPI

#### 1. faza: Vloga organizacije za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF

Prva faza zajema priprave za dejanski postopek zagotavljanja povratne informacije CAF EPI. Vanjo so vključeni prijavitelj na eni strani in nacionalni organizator na drugi. Ta faza vključuje štiri različne korake.





**1. KORAK:** Javna organizacija, ki je zainteresirana za prijavo (prijavitelj), se poveže z nacionalnim organizatorjem (NO). V ta namen predloži izjavo (glej dodatek 4), ki potrjuje izpolnjevanje dveh pogojev.

**2. KORAK:** Nacionalni organizator potrdi prejem, pošlje celotno informacijsko gradivo (priročnik) in povabi prijavitelja k oddaji:

1. kratke predstavitve organizacije,
2. kratkega opisa procesa samoocenitve po CAF,
3. zadnjega samoocenitvenega poročila, ki je bilo predstavljeno vodstvu organizacije,
4. akcijskega načrta izboljšav.

**3. KORAK:** Prijavitelj dopolni zahtevane informacije in jih vrne nacionalnemu organizatorju, da bi lahko nadaljeval s postopkom CAF EPI (2. faza).

**4. KORAK:** Ko nacionalni organizator prejme zahtevane dokumente, pošlje prijavitelju pisno potrdilo. S tem se lahko postopek zagotavljanja povratne informacije začne (2. faza).

## 2. faza: Zagotavljanje povratne informacije

Potem ko je prijavitelj izpolnil vse zahteve prve faze, se v drugi fazi dejansko začne postopek zagotavljanja povratne informacije. To fazo sestavlja šest glavnih korakov, vanjo pa so vključeni:

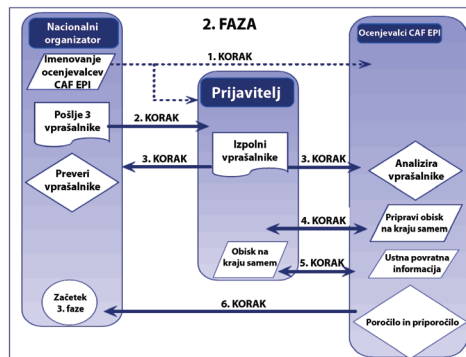
- prijavitelj,
- nacionalni organizator in
- zunanji ocenjevalci CAF EPI.

Zunanji ocenjevalci CAF EPI so osebe, ki bodo ocenjevale uporabo CAF in njegov vplivu na organizacijo ter zagotovile organizaciji koristne povratne informacije.

**1. KORAK:** Nacionalni organizator imenuje dva ali več zunanjih ocenjevalcev CAF glede na vrsto, velikost in kompleksnost organizacije (prijavitelja). Različni vidiki vlog ocenjevalcev so opisani v naslednjem

poglavju.

**2. KORAK:** Nacionalni organizator obvesti prijavitelja o dodeljenih zunanjih ocenjevalcih CAF in pošlje tri vprašalnike o zunanji povratni informaciji. Prijavitelj je naprošen, da vse tri vprašalnike izpolni po lastni presoji in jih pošlje dodeljenim zunanjim ocenjevalcem CAF EPI in/ali nacionalnemu organizatorju (glede na ureditev v posamezni državi).



### Trije vprašalniki so:

- 1) vprašalnik o procesu samoocenjevanja (gl. dodatek 1.1),
- 2) vprašalnik o načrtu izboljšav (gl. dodatek 1.2),
- 3) vprašalnik o zrelosti organizacije po načelih TQM (gl. dodatek 1.3).

**3. KORAK:** Zunanji ocenjevalci CAF EPI analizirajo vprašalnike, ki jih je predložil prijavitelj.

**4. KORAK:** Priprava obiska na kraju samem: Zunanji ocenjevalci CAF EPI – na uvodnem sestanku, skupnem seminarju ali prek multimedijske povezave – obvestijo prijavitelja o poglobitnem namenu obiska na kraju samem, z namenom uskladitve pričakovanj in odločitve o potrebni količini dokumentacije in osebah, institucijah in/ali skupinah, za katere zunanji ocenjevalci CAF EPI želijo, da bi se udeležili intervjujev in/ali delavnic ob obisku na kraju samem. Del te komunikacije je tudi obravnava glavnih tem in izzivov, ki bodo med obiskom še posebej



pomembni. Vsi udeleženci v postopku CAF EPI se morajo zavedati, kaj je treba narediti v sklopu priprav za obisk na kraju samem.

**5. KORAK:** Obisk na kraju samem traja največ dva dni glede na vrsto, velikost in kompleksnost organizacije (prijavitelja). Zunanji ocenjevalci preverjajo, ali je organizacija model CAF uspešno uporabila:

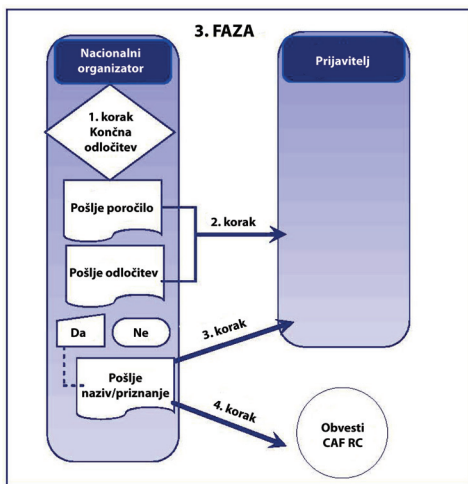
- a) Analizirajo kakovost procesa samoocenjevanja, pri čemer kot izhodišče za razpravo uporabljajo odgovore na vprašalnik o procesu samoocenjevanja (koraki 1 do 6 smernic CAF) in se pogovarjajo z udeleženci procesa samoocenjevanja, ki vprašalnika niso izpolnjevali.
- b) Nato razpravljajo o oblikovanju, komuniciranju in izvajanju procesa izboljšav, na podlagi navedb v vprašalniku o načrtu izboljšav (koraki 7 do 9 smernic CAF), in z določenim številom vključenih v ta proces.
- c) Za vrednotenje stopnje, do katere je bila vzpostavljena kultura celovitega obvladovanja kakovosti, se izvedejo intervjuji z različnimi zainteresiranimi stranmi, na podlagi vprašalnika o zrelosti po načelih celovitega obvladovanja kakovosti.
- d) Zunanji ocenjevalci CAF EPI prijavitelju ustno sporočajo svoje začetne ugotovitve.

**6. KORAK:** Na podlagi vseh zbranih informacij pred obiskom na kraju samem in med njim zunanji ocenjevalci CAF EPI v enem mesecu pripravijo poročilo. Zunanji ocenjevalci CAF ga pošljejo nacionalnemu organizatorju skupaj s priporočilom o tem, ali je prijavitelj izpolnil pogoje za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF (vzorec poročila je v dodatku 3).

### 3. faza: Končni sklep in podelitev naziva Uspešni uporabnik CAF

**1. KORAK:** Nacionalni organizator sprejme končno odločitev na podlagi poročila/priporočila zunanjih ocenjevalcev CAF EPI.

**2. KORAK:** Nacionalni organizator prijavitelju pošlje poročilo skupaj z odločitvijo. Organizacija se zoper odločitev ne more pritožiti.



**3. KORAK:** Če je odločitev pozitivna, prijavitelj prejme naziv/priznanje Uspešni uporabnik CAF.

**4. KORAK:** Nacionalni organizator obvesti Center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo EIPA, kdaj je bil organizaciji podeljen naziv Uspešni uporabnik CAF. Center za vire CAF objavi informacijo (prejem naziva in datum) na svoji spletni strani, v evropski podatkovni zbirki uporabnikov CAF.

#### 1. opomba:

Veljavnost naziva Uspešni uporabnik CAF je dve leti in ga je možno obnoviti, po ponovno izvedeni samoocentitvi po CAF in novem postopku CAF EPI.

#### 2. opomba:

Če prijavitelj ne pridobi naziva Uspešni uporabnik CAF, lahko zanj ponovno zaprosi, potem ko ponovno izvede samoocentitev po CAF, in vstopi v nov postopek CAF EPI.

# Del 4: Zunanji ocenjevalci v postopku CAF EPI

Zunanji ocenjevalci CAF EPI imajo v postopku zagotavljanja zunanje povratne informacije v skupnem ocenjevalnem okviru CAF ključno vlogo. To poglavje opisuje njihovo vlogo in naloge. Pojasnjeni so še zahtevane kompetence (4.2), usposabljanje (4.3) ter kodeks ravnanja in vedenja (4.4).

## 4.1 Vloge, naloge in profil

Glavne naloge zunanjih ocenjevalcev v postopku CAF EPI so:

1. Analizirati uporabo CAF pri procesu samoocenjevanja in pri izvajanju ukrepov izboljšav ter ugotoviti, ali organizacija vpeljuje vrednote TQM;
2. Zagotoviti povratno informacijo in predloge o prednostih in področjih za izboljšanje v zvezi procesom uporabe CAF;
3. Podpirati in obnoviti navdušenje v organizaciji za celovito razvijanje kakovosti in samoocenjevanju po modelu CAF.

Eden od ciljev zagotavljanja zunanje povratne informacije je tudi spodbujanje pregledov, ki jih opravijo stanovski kolegi, in primerjalno učenje v evropskih javnih upravah. Priporočljivo je, da so zunanji ocenjevalci v postopku CAF EPI stanovski kolegi iz javne uprave.

Vloga zunanjih ocenjevalcev CAF EPI zahteva uravnoteženost osebnih in poklicnih usposobljenosti, ki je povezana z vezanostjo k pravočasnemu in ustreznemu ravnanju. Za kompetentno izvedbo procesa zagotavljanja povratne informacije potrebuje zunanji ocenjevalec CAF EPI zlasti široko znanje in izkušnje o procesih voden-

ja ter razvijanja in spreminjanja procesov v organizacijah javnega sektorja. Zunanji ocenjevalci CAF lahko potrebne kompetence pridobijo iz različnih virov, vključno z delovnimi izkušnjami, izkušnjami iz preteklih ocenjevanj (npr. kot ocenjevalec EFQM), izobraževanjem in usposabljanjem.

Ni nujno, da bi moral biti zunanji ocenjevalec CAF EPI prej vodja ali usposobljen za ocenjevalca ali razsodnika EFQM. Vsekakor pa so kompetence, pridobljene v takih usposabljanjih, v procesu zagotavljanja povratne informacije CAF EPI, zelo koristne. Za pridobitev statusa zunanjega ocenjevalca CAF (ki ga potrjuje nacionalni dopisnik CAF) pa se mora zunanji ocenjevalec CAF udeležiti zahtevanega evropskega ali nacionalnega usposabljanja. Del ciljne skupine možnih udeležencev usposabljanj za zunanje ocenjevalce CAF EPI so tudi zelo izkušeni uporabniki CAF v javnem sektorju, kar krepi izmenjave med organizacijami in povečujejo znanje znotraj organizacij.

## 4.2 Kompetence, potrebne za zagotavljanje zunanje povratne informacije v postopku CAF EPI

Za izpolnjevanje opisane vloge morajo imeti zunanji ocenjevalci CAF EPI nekatere splošne kompetence. Posebno znanje zunanjih ocenjevalcev CAF EPI se lahko razlikuje glede na različne vrste sektorjev in/ali organizacij.



- **Razumevanje modela CAF in njegovih notranjih povezav.** To vključuje razumevanje zgradbe in vsebine modela CAF, pa tudi povezav med rezultati in dejavniki ter znotraj njih.
- **Praktične izkušnje s CAF in/ali drugimi modeli celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) za samoocenjevanje in izboljševanje kakovosti.** Zunanji ocenjevalec CAF EPI mora imeti izkušnje z izvajanjem modela CAF in/ali drugimi modeli za celovito obvladovanje kakovosti (TQM).
- **Razumevanje temeljnih načel celovitega obvladovanja kakovosti in vrednot.** Zunanji ocenjevalec CAF EPI mora dobro razumeti temeljne vrednote TQM ter kako lahko te vrednote in načela uporabi pri praktičnem razvijanju kakovosti v institucijah.
- **Nazorno prikazovanje razumevanja različnih organizacij javnega sektorja in njihovih spreminjajočih se zahtev in potreb.** Zunanji ocenjevalec CAF EPI mora biti zmožen razumeti različne zahteve in potrebe, ki se nanašajo na izvajanje procesa samoocenjevanja in ukrepov izboljšav. Ocenjevalec CAF EPI zgledov in postopkov iz gradiva za zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF EPI ne uporablja kot kontrolnega seznama, ampak razume, da so lahko pristopi, ki so uspešni in ustrezni v eni instituciji,

nezadostni v drugih javnih institucijah zaradi različnih vrednot, voditeljstva, zaposlenih in notranjih procesov.

- **Širjenje dobrih načinov dela z ljudmi in uspešnega sporazumevanja.** Glavna naloga zunanjega ocenjevalca CAF EPI je zagotavljati natančno in spodbudno povratno informacijo, ki podpira nenehno predanost organizacije celovitemu in sistematičnemu razvijanju kakovosti prek samoocenjevanja. Zunanji ocenjevalec CAF EPI mora imeti znanja in kompetence, da zagotovi tak način zagotavljanja povratne informacije v postopku CAF EPI, ki podpira učenje, sodelovanje in dialog. Sposoben mora biti uspešnega komuniciranja znotraj različnih in posebnih vrst organizacij, ter uporabljati nežaljiv jezik.
- **Zmožen mora biti dela v skupini** (dveh ali več zunanjih ocenjevalcev CAF EPI). Zunanji ocenjevalec CAF EPI mora pri tem, ko kontaktira s prijaviteljem v okviru postopka CAF EPI in pri delu s sodelujočimi, ravnati kolegialno, deliti delovno obremenitev in delovati dopolnjevalno.

### 4.3 Zahtevano usposabljanje

Zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF EPI je skupna evropska pobuda, zato morajo zunanji ocenjevalci CAF EPI deliti najpomembnejša načela, cilje, vrednote in metodologije tega procesa. Usposabljanje na nacionalni ravni zagotavlja nacionalni organizator in/ali pristojne organizacije, na evropski ravni pa Evropski center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA) v Maastrichtu. Ta dvodnevni tečaj usposabljanja obsega pet delov, vsak od teh delov ustreza posebnemu cilju.

### **1. del: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF**

- Cilji: Predstavitev poglobitnih značilnosti skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju CAF in proces njegovega izvajanja.
- Rezultati: Zunanji ocenjevalci CAF morajo poznati posebnosti modela CAF, okolje, v katerem deluje organizacija v javnem sektorju, in različne korake uporabe modela CAF, kakor ga opisujejo smernice CAF.

### **2. del: Zunanja povratna informacija CAF EPI: Filozofija in sistem**

- Cilji: Predstavljeni so poglobitne značilnosti in stebri zagotavljanja povratne informacije v skupnem ocenjevalnem okviru CAF.
- Rezultati: Udeleženci morajo poznati ozadje potreb po zagotavljanju zunanjih povratnih informacij, imeti poglobljen vpogled v filozofijo in namene sistema in jih biti sposobni prenesti na prijavitelja, prek osnovnih značilnosti in stebrov.

### **3. del: Kako ovrednotiti; izvajanje postopka CAF EPI**

- Cilji: Predstavitev podrobnih korakov v postopku zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI.
- Rezultati: Udeleženci poznajo in razumejo različne vprašalnike in točkovanje vodnike (teorija) ter znajo delati z njimi. Znajo temeljito analizirati dokumente in izvesti obisk pri prijavitelju.

### **4. del: Kodeks ravnanja in vedenja**

- Cilji: Predstavitev kodeksa ravnanja in vedenja zunanjih ocenjevalcev CAF.
- Rezultati: Ocenjevalci poznajo svojo vlogo ter kaj in kako se morajo ravnati / vesti.

### **5. del: Poročanje in dajanje povratne informacije**

- Cilji: Predstavitev načina poročanja in dajanja povratne informacije.
- Rezultati: Zunanji ocenjevalci CAF so usposobljeni zagotoviti povratno informacijo (ustno in pisno) ter pripraviti poročilo strokovno in prepričljivo.

## **4.4 Kodeks ravnanja zunanjih ocenjevalcev CAF EPI**

Kodeks ravnanja je splošni okvir, ki navaja vrednote in načela pri zagotavljanju zunanje povratne informacije CAF EPI, ter zahteve za ravnanje zunanjih ocenjevalcev CAF EPI. Na nacionalni ravni lahko nacionalni dopisnik CAF (in/ali nacionalni organizator) opredeli še dodatna načela in zahteve ravnanja za zunanje ocenjevalce CAF EPI.

Zunanji ocenjevalci CAF morajo ohranjati visoke standarde in etično vedenje, kar pomeni, da morajo biti neodvisni, se vesti vljudno in spoštljivo, svoje naloge opravljati vestno, strokovno in pravočasno ter ohranjati svoj položaj brez navzkrižja interesov.

#### **- Neodvisnost.**

Ohranjati morajo zadostno neodvisnost in prijaviteljem vedno dati ustrezno, učinkovito in pravilno povratno informacijo. To pomeni, da so nepristranski in se ves čas izogibajo predsodkom.

#### **- Osebna priložnost oziroma korist.**

S prijaviteljem ne smejo imeti preteklih ali prihodnjih povezav (finančnih ali drugačnih), kar bi lahko vplivalo na proces zagotavljanja povratne informacije.

#### **- Navzkrižje interesov.**

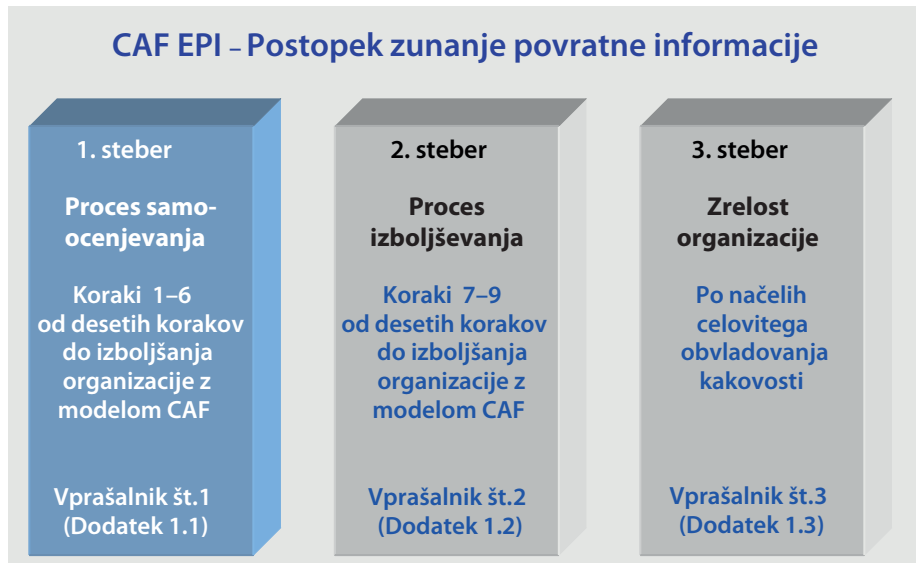
Opredeliti morajo kakršno koli de-

- jansko, možno ali zaznano navzkrižje interesov s prijaviteljem, ki bi lahko vneslo dvom o neodvisnosti zunanjih ocenjevalcev CAF, in se mu izogibati. O kakršnem koli navzkrižju interesov je treba obvestiti Ministrstvo za javno upravo, ki bo ustrezno ukrepalo. Navzkrižje interesov je lahko na primer to, da je bil zunanji ocenjevalec CAF zaposlen v organizaciji ali pa je zaposlen v organizaciji, katere interesi so v nasprotju s to organizacijo. Zunanji ocenjevalec CAF tudi ne more sodelovati pri dajanju povratne informacije institucijam, v katerih je sodeloval pri uvajanju CAF (s čimer bi potrdil svoje lastno delo).
- **Vljudnost in spoštljivost.**  
Zunanji ocenjevalci se morajo vedno vesti vljudno in spoštljivo, tj., takoj se morajo odzvati na zahteve po informacijah, biti morajo točni in ne smejo sodelovati pri dejavnostih, ki bi zunanjemu ocenjevalcu, procesu zunanjega ocenjevanja ali modelu CAF jemale ugled.
- **Prizadevnost.**  
Biti morajo vestni, strokovni in pravočasni. Če vloge zunanjega ocenjevalca ne morejo opravljati, kot je opisano, je ne smejo prevzeti.
- **Zaupnost.**  
Pogovori in informacije, pridobljeni med zagotavljanjem povratne informacije, so zaupni in o njih se ne sme razpravljati ali z njimi seznanjati tretjo stran (razen oseb/organizacije, ki je pristojna za podelitev naziva "Uspešen CAF uporabnik", tj. Ministrstvo za javno upravo).
- **Pozitivna naravnost.**  
Spodbujati in podpirati morajo navdušenje v organizaciji.

# Dodatek 1.1

## Vprašalnik o 1. stebru postopka CAF EPI

### Vprašalnik o procesu samoocenjevanja



#### Vir

Referenca vprašalnika je Deset korakov za izboljšanje organizacij z modelom CAF, kakor so opredeljeni v priročniku CAF 2006, v poglavju z naslovom Smernice za uporabo modela CAF. Dejavnosti pri vsakem koraku so prilagojene in razširjene tako, da upoštevajo spoznanja, pridobljena iz izkušenj na evropski ravni.

Ta vprašalnik zajema vprašanja povezana s prvimi šestimi koraki, ki so osredotočeni na načrtovanje in izvajanje procesa samoocenjevanja.

#### Koraki, ki jih je treba oceniti

Vprašalnik obravnava prvih šest od desetih korakov, ki so opredeljeni v Smernicah za izboljšanje organizacij s CAF, in ni namenjen potrjevanju točk.

#### Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica ima 5 ravni:

1	Dejavnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Dejavnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Dejavnosti so bile izvedene na sprejemljiv način.
4	Dejavnosti so bile izvedene na zadovoljiv način (zadovoljivo).
5	Dejavnosti so bile izvedene odlično.

Ta ocenjevalna lestvica je podrobno določena za vsako dejavnost znotraj korakov za izboljšanje organizacij z modelom CAF, za potrebe tolmačenja dejanskega položaja organizacije glede na posamezno temo.

#### Dokazi: opredelitev

S tem izrazom so mišljeni dokumenti / dejstva / podatki v fizični ali nefizični obliki, ki so zagotovljeni pred ali med obiski na lokaciji prijavitelja.

1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje (SO)					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
1.1 Zagotovite zavezanost vodstva za začetek procesa in vzpostavitev lastništva nad procesom.	Ni dokazov o zavezanosti vodstva in vzpostavitvi lastništva.	Obstaja nekaj dokazov o zavezanosti vodstva za začetek procesa CAF, vendar je vključenega le nekaj vodilnega osebja.	Obstajajo dokazi o zavezanosti vodstva za začetek procesa CAF in vzpostavitvi lastništva nad njim.	Obstajajo jasni dokazi o zavezanosti vodstva za začetek procesa in vzpostavitvi lastništva, pri čemer je vodstvo usmerjevalec in pokrovitelj, sporoča cilje in prednosti procesa ter sodeluje pri opredelitvi projekta.	Obstajajo močni dokazi o zavezanosti celotnega vodstva za začetek procesa in vzpostavitvi lastništva, pri čemer je vodstvo usmerjevalec in pokrovitelj, sporoča cilje in prednosti procesa ter sodeluje pri opredelitvi projekta.
1.2 Zagotovite jasne odločitve vodstva glede izvajanja SO, ob posvetovanju v organizaciji, glede na obseg SO (SO zajema celotno organizacijo ali le njene dele/enote/oddelke ...) in krovnega cilja samoocenjevanja.	Ni dokazov o odločitvi s strani vodstva. Odločitev je sprejela ena ali več oseb brez posvetovanja z vodstvom.	Obstaja nekaj dokazov o posvetovanju z vodstvom, vendar brez razprave o merilih za odločitev in izbor, brez formalne odločitve in jasne opredeljitve ciljev.	Obstajajo dokazi o posvetovanju z vodstvom in formalni odločitvi, vendar merila izbora in cilji niso jasno opredeljeni.	Obstajajo jasni dokazi o odločitvi vodstva za izvedbo samoocenjevanja, na rednih srečanjih, na katerih so prisotni tudi vodje služb. Odločitev je bila formalizirana v dokumentu, cilji SO so bili jasno opredeljeni, vendar pa merila izbora niso povsem jasna.	Obstajajo močni dokazi, da so bile odločitve vodstva sprejete po poglobljeni razpravi ob prisotnosti vodij pristojnih služb, z opredelitvijo obsega SO, ki temelji na skrbno opredeljenih merilih. Odločitev in obseg sta bila formalizirana v dokumentu. Cilji SO in prednosti za udeležene strani so bili jasno opredeljeni.
1.3 Opredelite okvir procesa samoocenjevanja (SO) in nadaljnjih ukrepov, načrtujte dejavnosti SO.	Ni dokazov o dejanskem načrtu.	Obstaja nekaj dokazov o načrtu, vendar ta le delno zajema proces SO in nadaljnje ukrepe.	Obstajajo dokazi o načrtu procesa SO in nadaljnjih ukrepov, vendar ni dovolj jasno strukturiran (odgovornosti, viri, časovni razpored).	Obstajajo jasni dokazi o načrtovanju procesa SO in nadaljnjih ukrepov, vključno z odgovornostmi, viri, časovnim razporedom in spremljanjem.	Obstajajo močni dokazi o načrtovanju procesa SO in nadaljnjih ukrepov skladno z načrti in strategijami organizacije. V načrt so vključeni odgovornosti, viri, časovni razpored.
1.4 Imenujte vodjo procesa SO, ki ima visoko stopnjo poznavanja organizacije ali oblikujte odbor za SO, ki ga vodi vodja procesa SO.	Ni dokazov o formaliziranih nalogah, dodeljenih s strani vodstva.	Obstaja nekaj dokazov o nalogah, dodeljenih s strani vodstva, vendar te niso formalizirane, merila izbora pa niso jasna.	Obstajajo dokazi o formaliziranih nalogah, dodeljenih s strani vodstva, vendar so dokazi o ustreznih merilih izbire omejeni (vključno z ustreznim poznavanjem modela CAF).	Obstajajo jasni dokazi o formaliziranih nalogah, dodeljenih s strani vodstva, z opredelitvijo vodje SO na podlagi poznavanja organizacije in ustreznega znanja o modelu CAF.	Obstajajo močni dokazi o formaliziranih nalogah, dodeljenih s strani vodstva, z opredelitvijo vodje SO na podlagi poznavanja organizacije, strokovnega znanja o modelu CAF in s prepoznavnimi sposobnostmi vodenja.

Dejavnosti	1	2	3	4	5
1.5 Opreделите točkavalno lestvico, ki jo boste uporabili.	Ni dokazov o opredelitvi točkavalne lestvice, skladne z modelom.	Obstaja nekaj dokazov o opredelitvi točkavalne lestvice, vendar ta ni povsem skladna z modelom, razlike pa niso povsem sprejemljive.	Obstajajo dokazi o opredelitvi točkavalne lestvice, ki se bo uporabljala in je skladna z modelom, vendar pa ni bila preverjena skladnost z načrtom SO (viri, časovni razpored).	Obstajajo jasni dokazi o opredelitvi točkavalne lestvice, ki se bo uporabljala ter je povsem skladna z modelom in načrtom SO (viri, časovni razpored).	Obstajajo močni dokazi o opredelitvi. Točkavalna lestvica je povsem skladna z modelom in načrtom SO (viri, časovni razpored). Njena izbira je bila ovrednotena in temelji na razmerah v organizaciji in stopnji zrelosti organizacije.
1.6 Dodelite vire za SO in opredelite prednostno razdelitev virov.	Ni dokazov o vrednotenju virov, potrebnih za SO.	Obstaja nekaj dokazov o vrednotenju virov, vendar dodelitev potrebnih virov ni razvidna.	Obstajajo dokazi o vrednotenju virov, potrebnih za SO. Dodelitev virov je opredeljena, vendar njihova razpoložljivost za vse dejavnosti ni razvidna.	Obstajajo jasni dokazi o vrednotenju virov, potrebnih za SO. Dodelitev virov je opredeljena, razvidna je njihova razpoložljivost, niso pa razvidna merila za njihovo prednostno razvrstitev.	Obstajajo močni dokazi o vrednotenju virov, potrebnih za SO. Viri so bili dodeljeni, prednostna merila zanje opredeljena. Razpoložljivost potrebnih virov in prednostna merila so za vse postavke jasni.



2. korak – Sporočajte o projektu samoocenjevanja					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
2.1 Opreделите načrt komuniciranja, ki naj vključuje pričakovane koristi, cilj in dejavnosti SO	Ni dokazov o načrtu komuniciranja.	Obstaja nekaj dokazov o načrtu komuniciranja, vendar vsebina ne zagotavlja ustreznih informacij o SO (cilji, namen in dejavnosti, vključene strani itd.).	Obstajajo dokazi načrtu komuniciranja, vključno z zadostnimi informacijami o SO (cilji, namen in dejavnosti, pomembne udeležene strani itd.).	Obstajajo jasni dokazi o načrtu komuniciranja, vključno s podrobnimi informacijami o ciljih, namenu, pričakovanih koristih in z opisom dejavnosti. Načrt komuniciranja se obrača na pomembne udeležene strani.	Obstajajo močni dokazi o načrtu komuniciranja, vključno s podrobnimi informacijami o ciljih in pričakovanih koristih za različne udeležene strani ter s podrobnim opisom dejavnosti. Načrt komuniciranja se obrača na vse udeležene strani in opredeljuje vključenost različnih strani/odjemalcev v načrt.
2.2 Izvajajte načrt komuniciranja ob uporabi različnih orodij	Ni dokazov o izvajanju načrta komuniciranja in/ali o opredeljenih orodjih, ali pa je sporočanje omejeno in splošno.	Obstaja nekaj dokazov o izvajanju načrta komuniciranja in uporabljenih orodjih, vendar se načrt izvaja v omejenem obsegu ali pa sporočanje ni popolnoma ustrezno.	Obstajajo dokazi o izvajanju načrta komuniciranja ob uporabi različnega orodja; vsebina sporočanja je ustrezna.	Obstajajo jasni dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, ob uporabi različnega orodja, na ovrednoten in opredeljen način. Vsebina sporočanja je popolna.	Obstajajo močni dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, ob uporabi ustreznih orodij, v različnih fazah in za različne odjemalce, na ovrednoten in opredeljen način. Vsebina sporočanja je popolna, uspešnost sporočanja pa preverjena.
2.3 Obveščajte vse pomembne udeležene strani med posameznimi fazami poteka SO ter spodbujajte vključevanje najvišjih in srednjih vodij ter zaposlenih v SO.	Ni dokazov o sporočanju v različnih fazah SO in ustreznim udeleženim stranem, prav tako ni pobud za vključevanje notranjih udeležencev.	Obstaja nekaj dokazov o izvajanju načrta komuniciranja, vendar ne sistematično po fazah SO in/ali ne za ustrezne udeležene strani in/ali sporočanje ni ustrezno, da bi spodbujalo vključevanje notranjih udeležencev.	Obstajajo dokazi o ustreznem izvajanju načrta komuniciranja, ki je uresničen v glavnih fazah SO in za ključne ustrezne udeležene strani, in na način, da spodbuja vključevanje notranjih udeležencev.	Obstajajo jasni dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, ki je uresničen sistematično v vseh fazah SO ter nagovarja ustrezne zainteresirane strani ter hkrati jasno nagovarja vključevanju notranjih udeležencev.	Obstajajo močni dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, ki je uresničen vseh fazah SO in nagovarja ustrezne udeležene strani ter jasno in konkretno nagovarja k vključevanju vseh ustreznih notranjih udeležencev (najvišjih in srednjih vodij ter zaposlenih).

<b>3. korak – Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin</b>					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
3.1 Odločite se, ali je treba sestaviti eno ali več SO skupin, opredelite število, oblikujte in organizirajte jih (izberite predsedujočega SO skupini in po potrebi vsakemu članu določite ustrezno odgovornost).	Ni dokazov o odločitvi o oblikovanju SO skupin(e) ter o določitvi predsedujočega in odgovornosti.	Obstaja samo nekaj dokazov o odločitvi in merilih za oblikovanje SO skupin(e), niso pa jasna merila za njihovo velikost, določitev predsedujočega in odgovornosti.	Obstajajo dokazi o odločitvi za oblikovanje SO skupin(e) in o merilih za določitev njihove velikosti, vendar je dodelitev odgovornosti znotraj SO skupine le delno izvedeno in formalno ni bilo opredeljeno.	Obstajajo jasni dokazi o odločitvi in o merilih za oblikovanje SO skupin(e), na podlagi ovrednotenja števila SO skupin in njihove velikosti; oblikovanje SO skupine je bilo formalizirano hkrati z imenovanjem predsedujočega in določitvijo nalog in odgovornosti.	Obstajajo močni dokazi o odločitvi in merilih za oblikovanje SO skupin(e), na podlagi ovrednotenja števila SO skupin in njihove velikosti; pri čemer so dokumentirani razlogi izbire; njihovo oblikovanje je bilo formalizirano z imenovanjem predsedujočega in določitvijo vseh potrebnih nalog in odgovornosti vsakega od članov.
3.2 Odločite se, ali naj bo (do) vodja(e) član(i) SO skupin(e).	Ni dokazov o vrednotenju in odločitvi o udeležbi vodij v SO skupini / skupinah.	Obstaja samo nekaj dokazov o odločitvi o udeležbi vodij v SA skupinah, vendar ni jasnega ovrednotenja kot podlage za te odločitve.	Obstajajo dokazi o vrednotenju in odločitvi o udeležbi vodij v samoocenjevalnih skupinah.	Obstajajo jasni dokazi o vrednotenju in odločitvi o udeležbi vodij v samoocenjevalnih skupinah, ob upoštevanju kulture v organizaciji in nakazano mogočo vlogo vodij.	Obstajajo močni dokazi o vrednotenju in odločitvi o udeležbi vodij v samoocenjevalnih skupinah, ob upoštevanju kulture v organizaciji in nakazano mogočo vlogo vodij, v različnih fazah.
3.3 Izberite udeležence samoocenjevalnih skupin, na podlagi opredeljenih meril, kot so poznavanje organizacije, njihova usposobljenost in reprezentativnost.	Ni dokazov o merilih izbire udeležencev samoocenjevalnih skupin.	Obstaja nekaj dokazov o merilih izbire udeležencev samoocenjevalnih skupin, vendar ta ne temeljijo ali pa temeljijo le delno na poznavanju organizacije, usposobljenosti in reprezentativnosti.	Obstajajo dokazi o merilih izbire pri večini udeležencev samoocenjevalnih skupin, ki temeljijo na določenih merilih, kot so njihovo poznavanje organizacije, njihova usposobljenost in reprezentativnost.	Obstajajo jasni dokazi o merilih izbire pri vseh udeležencih samoocenjevalnih skupin, ki temeljijo na določenih merilih, kot so poznavanje organizacije, usposobljenosti in reprezentativnosti in vključenosti vseh notranjih funkcij; pri opredeljevanju skupin so bile upoštevane lastnosti izbranih udeležencev.	Obstajajo močni in dokumentirani dokazi o merilih izbire za vse udeležence v samoocenjevalnih skupinah, ki temeljijo na poznavanju organizacije, usposobljenosti in reprezentativnosti in vključenosti vseh notranjih funkcij; pri opredeljevanju skupin so bile upoštevane lastnosti izbranih udeležencev.

4. korak – Organizirajte usposabljanje					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
4.1 Organizirajte informiranje in usposabljanje za vodje (najvišje in srednje), da bi okrepili lastništvo in zavezanost.	Ni dokazov o informiranju / usposabljanju vodij.	Obstaja nekaj dokazov o informiranju / usposabljanju, vendar to ne vključuje ustreznih ravni in/ali ni primerno za krepitev lastništva in pripadnosti procesu.	Obstajajo dokazi o informiranju / usposabljanju za vodje za krepitev lastništva in pripadnosti procesu.	Obstajajo jasni dokazi o informiranju / usposabljanju, ki temelji na potrebah različnih ravni vodstva in krepitvi lastništva in pripadnosti procesu na vsaki ravni.	Obstajajo močni dokazi o dejavnostih informiranja / usposabljanja, ki so organizirane ob upoštevanju različnih vidikov (modela, procesa SO, metrike, korakov itd.) in temeljijo na potrebah različnih ravni vodstva za krepitev lastništva in pripadnosti procesu na vsaki od ravni.
4.2 Pripravite načrt vseh dejavnosti usposabljanja samoocenjevalnih skupin.	Ni dokazov o načrtu usposabljanja.	Obstaja nekaj dokazov o načrtu usposabljanja, vendar so vsebine nepopolne in ne ustrezajo potrebam skupin (zaokroženost vsebin, čas, učitelji ...).	Obstajajo dokazi o načrtu usposabljanja za samoocenjevalne skupine; načrt je bil formaliziran in vsebine ustrezajo potrebam skupin (zaokroženost vsebin, čas, učitelji ...).	Obstajajo jasni dokazi o načrtovanju usposabljanja za samoocenjevalne skupine; dejavnosti so bile podrobno načrtovane, preverjena je bila izvedljivost, načrt je bil formaliziran in vsebine ustrezajo potrebam skupin (zaokroženost vsebin, čas, učitelji ...).	Obstajajo močni dokazi o dejavnostih usposabljanja za samoocenjevalne skupine; dejavnosti so bile podrobno načrtovane, preverjena je bila izvedljivost, načrt je bil formaliziran in vsebine ustrezajo potrebam skupin (zaokroženost vsebin, čas, učitelji ...); načrt vključuje tudi mere za preverjanje uspešnosti usposabljanja.
4.3 Usposobite člane samoocenjevalnih skupin	Ni dokazov o usposabljanju samoocenjevalnih skupin.	Obstaja nekaj dokazov o izvedbi usposabljanja, vendar to ni povsem v skladu z načrtom ali pa ne ustrezajo potrebam članov samoocenjevalnih skupin, zlasti glede vsebin, udeležbe, časovnega zaporedja in učiteljev.	Obstajajo dokazi o izvedbi usposabljanja. Usposabljanje upošteva ključne sestavine načrta in ustrezajo potrebam članov samoocenjevalnih skupin, zlasti po vsebini, udeležbi, časovnem zaporedju in učiteljih.	Obstajajo jasni dokazi o izvedbi usposabljanja. Člani samoocenjevalnih skupin se ustrezno usposabljujejo skladno s posebnimi potrebami vsakega člana in z načrtom usposabljanja.	Obstajajo močni dokazi o izvedbi usposabljanja. Člani samoocenjevalnih skupin se ustrezno usposabljujejo skladno s posebnimi potrebami vsakega člana in z načrtom usposabljanja. Uspešnost usposabljanja je bila ocenjena pozitivno.

5. korak – Izvajajte samoocenjevanje					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
5.1 Ustrezni dokumenti in informacije za SO so zbrani in na voljo SO skupini / skupinam.	Ni dokazov o tem, da so bile ustrezna dokumentacija in informacije za samoocenjevanje dane na voljo SO skupini / skupinam.	Obstaja nekaj dokazov o tem, da so bili dokumenti razpoložljivi, vendar ti ne pokrivajo vseh potrebnih informacij za vse ključne procese in rezultate organizacije in za vsa področja modela.	Obstajajo dokazi o tem, da so bile dokumentacija in informacije za samoocenjevanje zbrane in dane na voljo SO skupini / skupinam . Te pokrivajo ključne procese in rezultate organizacije in večino področij modela.	Obstajajo jasni dokazi o tem, da so bile dokumentacija in informacije za samoocenjevanje zbrane in dane na voljo SO skupini / skupinam . Te pokrivajo vse pomembne procese in rezultate organizacije in vsa področja modela.	Obstajajo močni dokazi o tem, da so bile dokumentacija in informacije za samoocenjevanje zbrane in dane na voljo SO skupini / skupinam. Obravnavajo vse pomembne procese / projekte in rezultate in vsa področja modela. Zagotavljajo informacijo o načrtovanih dejavnostih (Načrtuj / Plan), njihovem uresničevanju (Izvedi / Do), preverjanju (Preveri / Check) in izboljšavah (Ukrepaj / Act) na vseh področjih modela.
5.2 Člani SO skupin(e) oblikujejo seznam prednosti in področij za izboljšanje ter točkujajo vsako od podmeril CAF.	Ni dokazov o seznamih prednosti in področij za izboljšanje in/ali točkovanju, pripravljenih s strani članov SO skupine / skupin.	Obstaja nekaj dokazov o posameznih vhodnih seznamih, ki so bili dani na voljo, z navedbo nekaj prednosti in področij za izboljšanje in/ali točk, vendar pa vsi člani teh vhodnih seznamov niso pripravili ali pa ti seznam niso kompletirani za vsa podmerila.	Obstajajo dokazi o posameznih vhodnih seznamih, pripravljenih s strani vseh članov, z navedbo prednosti in področij za izboljšanje in/ali točkami, kompletiranimi za vsa podmerila CAF.	Obstajajo jasni dokazi o posameznih vhodnih seznamih vseh članov SO skupin(e), z navedbo prednosti in področij za izboljšanje ter točkovanjem, kompletiranimi za vsa podmerila CAF. Vhodni seznam so strukturirani in razdelani, da naslavlajo ukrepe izboljšav.	Obstajajo močni dokazi o posameznih vhodnih seznamih vseh članov SO skupin(e), z navedbo prednosti in področij za izboljšanje ter točkovanjem, kompletiranimi za vsa podmerila CAF. Vhodni seznam so razdelani, s pojasnili in opombami v podporo analizam in ukrepom izboljšav.

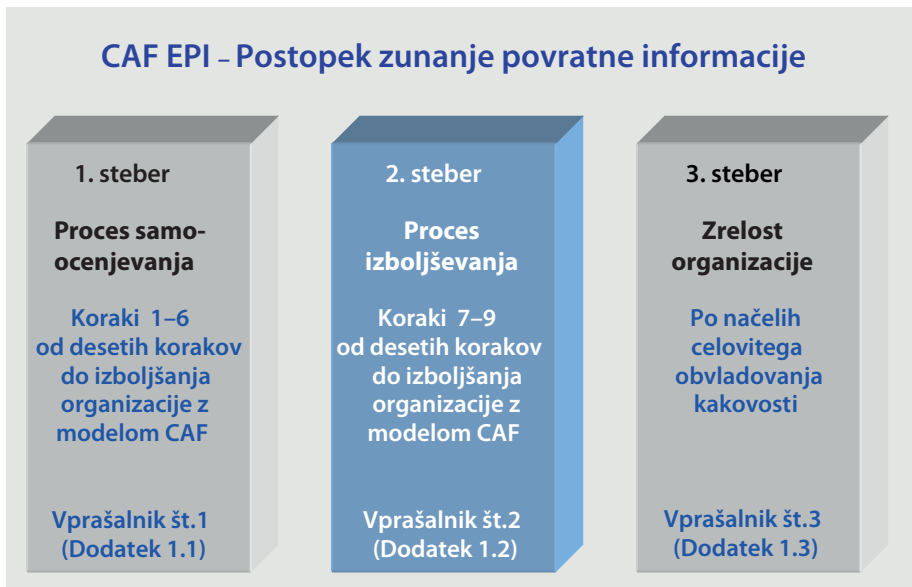
Dejavnosti	1	2	3	4	5
5.3. Predsedujoči zbere posamezne vhodne sezname in pripravi usklajevalni sestanek, pri čemer zagotovi vse potrebne pogoje za njegovo uspešno izvedbo.	Ni dokazov o zbiranju posameznih vhodnih seznamov za uporabo na usklajevalnem sestanku. Ni dokazov o pripravi na usklajevalni sestanek.	Obstaja nekaj dokazov o zbiru posameznih vhodnih seznamov, vendar pa ni agregacije ali analize podatkov za uporabo na usklajevalnem sestanku. Obstajajo omejeni dokazi o pripravah na usklajevalni sestanek.	Obstajajo dokazi o zbiranju posameznih vhodnih seznamov in agregiranju podatkov za uporabo na usklajevalnem sestanku. Usklajevalni sestanek je načrtovan.	Obstajajo jasni dokazi o zbiranju, agregiranju in analizi posameznih vhodnih seznamov za usklajevalni sestanek. Obstajajo jasni dokazi o pripravah na usklajevalni sestanek (časovni razpored in vloge, razpoložljivost ustreznih dokumentov).	Obstajajo močni dokazi o zbiranju, agregiranju in analizi posameznih vhodnih seznamov kot podlagi za njihovo ovrednotenje na usklajevalnem sestanku. Razvidne so podrobne priprave na usklajevalni sestanek, skupaj s časovnim razporejanjem, dodelitvijo vlog, zbiranjem in razpoložljivostjo relevantnih dokumentov, opredeljenimi pravili in merili za lažje usklajevanje itd.
5.4. Samoocenjevalna skupina doseže soglasje o prednostih in področjih za izboljšanje ter o točkovanju vsakega od podmeril.	Ni dokazov o dejanskem procesu doseganja soglasja glede prednosti, področij za izboljšanje ali točkovanju, za pridobitev končne ocene.	Obstaja nekaj dokazov o procesu doseganja soglasja, vendar ti ne pokrivajo vseh podmeril glede prednosti, področij za izboljšanje ter točkovanja.	Obstajajo dokazi o kompletnem procesu doseganja soglasja za vsa podmerila, tako glede prednosti, področij za izboljšanje in točk.	Obstajajo jasni dokazi o uspešnem in kompletnem procesu doseganja soglasja glede prednosti, področij za izboljšanje ter o točkovanju, po opredeljenem pristopu. Ocene so formalno dokumentirane in dogovorjene.	Obstajajo jasni dokazi o uspešnem in kompletnem procesu doseganja soglasja: posamezne ocene so dokumentirane, vsi udeleženci so formalno soglašali glede prednosti, področij za izboljšanje in točkovanja. Ocene in sprejete odločitve, kot tudi razlike med posameznimi ocenami in ocenami dogovorjenimi s soglasjem, so formalno registrirane in analizirane.

6. korak – Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
6.1 Pripravite končno poročilo, ki za vsako podmerilo vsebuje: – Prednosti; – Področja za izboljšanje; – Oceno.	Ni dokazov o formalnem končnem poročilu o izvedenem SO; oziroma, končno poročilo ne vsebuje informacij o prednostih in/ali področjih za izboljšanje in/ali ocene.	Obstaja nekaj dokazov o končnem poročilu o izvedenem SO, vključno z navedbami o prednostih, področjih za izboljšanje in točkah, vendar pa navedbe niso popolne ali pa ne pokrivajo vseh podmeril modela.	Obstajajo dokazi o končnem poročilu, ki vključuje vsa podmerila modela, in za vsako navaja prednosti, področja za izboljšanje ter točke.	Obstajajo jasni dokazi o končnem poročilu, ki vključuje vsa podmerila modela, in za vsako navaja prednosti, področja za izboljšanje ter točke. Poročilo vsebuje informacije in opombe, ki naslavljajo organizacijo z namenom, da ta ovrednoti uspešne korektivne ukrepe in ukrepe izboljšav.	Obstajajo močni dokazi o končnem poročilu, ki vključuje vsa podmerila modela, in za vsako podrobno navaja prednosti, področja za izboljšanje ter točke. Poročilo vsebuje informacije in opombe, ki naslavljajo organizacijo z namenom, da ta ovrednoti uspešne korektivne ukrepe in ukrepe izboljšav, ter ugotavlja njihovo težo in prednostno obravnavo.
6.2 Predstavite končno poročilo višjemu vodstvu organizacije.	Ni dokazov o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu v organizaciji.	Obstaja nekaj dokazov o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu v organizaciji, ni pa dokazov o predstavitvi na formalnem in dokumentiranem sestanku oziroma sestankih.	Obstajajo dokazi o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu v organizaciji na formalnem in dokumentiranem sestanku oziroma sestankih.	Obstajajo jasni dokazi o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu v organizaciji. Poročilo je bilo predstavljeno in obravnavano na formalnem in dokumentiranem sestanku oziroma sestankih, s podrobno analizo prednosti in slabosti.	Obstajajo močni dokazi o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu v organizaciji. Poročilo je bilo predstavljeno in obravnavano na formalnem in dokumentiranem sestanku oziroma sestankih, s podrobno analizo prednosti in slabosti, izvedeno je bilo prvo ovrednotenje možnih področij intervencij.
6.3 Poglavitne rezultate sporočite zaposlenim v organizaciji in drugim pomembnim udeleženiim stranem.	Ni dokazov o sporočanju rezultatov samoocenjevanja.	Obstaja nekaj dokazov o sporočanju poglavitnih rezultatov, vendar pa niso vključeni vsi pomembni notranji in zunanji udeleženci.	Obstajajo dokazi o sporočanju poglavitnih rezultatov, naslovljeni so zaposleni v organizaciji in druge pomembne udeležene strani.	Obstajajo jasni dokazi o sporočanju poglavitnih rezultatov, informacija je podrobna, predstavljena na formalni način in z uporabo ustreznih orodij. Sporočanje je bilo namenjeno zaposlenim v organizaciji in drugim pomembnim udeleženiim stranem. Sporočanje informacije jasno nagovarjajo k vključevanju udeleženi strani v korektivne ukrepe in izboljšave.	Obstajajo jasni dokazi o sporočanju poglavitnih rezultatov, informacija je podrobna, predstavljena na formalni način in z uporabo ustreznih orodij. Sporočanje je bilo namenjeno zaposlenim v organizaciji in drugim pomembnim udeleženiim stranem. Sporočanje informacije jasno nagovarjajo k vključevanju udeleženi strani v korektivne ukrepe in izboljšave.

# Dodatek 1.2

## Vprašalnik o 2. stebru postopka CAF EPI

### Vprašalnik o načrtu izboljšav



#### Vir

Referenca vprašalnika je Deset korakov za izboljšanje organizacij z modelom CAF, kakor so opredeljeni v priročniku CAF 2006, v poglavju z naslovom Smernice za uporabo modela CAF. Dejavnosti pri vsakem koraku so prilagojene in razširjene tako, da upoštevajo spoznanja, pridobljena iz izkušenj na evropski ravni.

#### Koraki, ki jih je treba oceniti

CAF EPI – postopek zagotavljanja zunanje povratne informacij uporabnikom CAF vključuje načrtovanje in izvajanje procesa izboljševanja, in ni namenjen ocenjevanju rezultatov ukrepov izboljšav. Vprašalnik pokriva korake 7 do 9 od desetih korakov, ki so opredeljeni v Smernicah za izboljšanje organizacij s CAF.

#### Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica ima 5 ravni:

1	Dejavnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Dejavnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Dejavnosti so bile izvedene na sprejemljiv način.
4	Dejavnosti so bile izvedene na zadovoljiv način (zadovoljivo).
5	Dejavnosti so bile izvedene odlično.

Ta ocenjevalna lestvica je podrobno določena za vsako dejavnost znotraj korakov za izboljšanje organizacij z modelom CAF, za potrebe tolmačenja dejanskega položaja organizacije glede na posamezno temo.

#### Dokazi: opredelitev

S tem izrazom so mišljeni dokumenti / dejstva / podatki v fizični ali nefizični obliki, ki so zagotovljeni pred ali med obiski na lokaciji prijavitelja.

**7. korak – Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju**

Dejavnosti	1	2	3	4	5
7.1 Zberite vse predloge ukrepov izboljšav, vključno z zamislimi, izraženimi med samo-ocenjevanjem	Ni dokazov o zbiranju zamisli in predlogov za ukrepe izboljšav.	Obstaja nekaj dokazov o zbiranju predlogov za izboljšave, vendar ne vključujejo funkcij, na katere se nanašajo, oziroma ne vključujejo popolne analize rezultatov samo-ocenjevanja.	Obstajajo dokazi za zbiranje predlogov ukrepov izboljšav, s strani vključenih funkcij in za vse rezultate samoocenjevanja, ob upoštevanju zamisli, izraženih med SO.	Obstajajo jasni dokazi za formalno zbiranje predlogov za izboljšave od vseh vključenih funkcij, začeti pri upoštevanju SO. Predlogi izhajajo iz popolne analize vseh rezultatov SO.	Obstajajo močni dokazi za formalno zbiranje predlogov za izboljšave, začeti pri upoštevanju zamisli, izraženih med SO. Predlogi temeljijo na podrobni in dokumentirani analizi (sestanki idr.) vseh rezultatov SO, znotraj vseh vpletenih funkcij.
7.2 Prednostno razvrstite ukrepe izboljšav glede na njihovo uspešnost in izvedljivost.	Ni dokazov prednostne razvrstitve ukrepov izboljšav ali uporabe meril za prednostno razvrščanje.	Obstaja nekaj dokazov prednostnega razvrščanja ukrepov izboljšav, vendar pa merila za prednostno razvrščanje niso jasna ali skladna.	Obstajajo dokazi prednostnega razvrščanja ukrepov izboljšav na podlagi opredeljenih in skladnih meril.	Obstajajo jasni dokazi prednostnega razvrščanja ukrepov izboljšav na podlagi opredeljenih in skladnih meril. Merila za prednostno razvrščanje so dokumentirana, upoštevanje vplive na strategijo in cilje organizacije ter izvedljivost ukrepov.	Obstajajo močni dokazi prednostnega razvrščanja ukrepov izboljšav na podlagi opredeljenih in skladnih meril. Analiza možnih ukrepov, merila za prednostno razvrščanje in vrednotenje so dokumentirana, ob enakovrednem upoštevanju vrednotenja vpliva na strategijo in cilje organizacije ter izvedljivosti ukrepov.
7.3 Opredelitev strukturirani načrt ukrepov za izbrane izboljšave, ki temeljijo na krogu PDCA (Načrtuj-Izvedi-Preveri-Ukrepaj).	Ni dokazov o načrtu ukrepov, oziroma načrt ukrepov ne more opredeliti glavnih faz dejavnosti (začetek, faze dejavnosti, vmesna preverjanja, končno preverjanje itd.).	Obstaja nekaj dokazov o načrtu ukrepov, vendar glavne opredeljene faze ne temeljijo na krogu PDCA (pristop, razširjenost, preverjanje, nadaljnja izboljševanja).	Obstajajo dokazi o načrtu ukrepov za izbrane ukrepe izboljšav, ki temeljijo na krogu PDCA (pristop, razširjenost, preverjanje in pregledovanje, nadaljnja izboljševanja).	Obstajajo jasni dokazi o strukturiranem načrtu ukrepov za izbrane ukrepe izboljšav, ki imajo za vsako posamezno fazo podrobno opredeljen časovni razpored za pristop, razširjenost preverjanja in pregledovanja med razvojem ukrepov. Načrt vsebuje opredelitev nadaljnjih ukrepov izboljšav in njihovo spremljanje.	Obstajajo močni dokazi o strukturiranem načrtu ukrepov za izbrane ukrepe izboljšav, ki imajo za vsako posamezno fazo podrobno opredeljen časovni razpored za pristop, razširjenost preverjanja in pregledovanja med razvojem ukrepov. Načrt vsebuje opredelitev nadaljnjih ukrepov izboljšav in njihovo spremljanje.



Dejavnosti 7.4 Vzpostavite načine merjenja izvajanja ukrepov in rezultatov.	1 Ni dokazov za opredeljene kazalnike, ciljnih vrednosti ali metrike za vse ali večino ukrepov izboljšav.	2 Obstaja nekaj dokazov o opredelitvah kazalnikov, ciljnih vrednosti ali metrike, vendar te niso popolne ali ustrezne merjenju izvajanja in rezultatov ukrepov (pomanjkanje kazalnikov in/ali ciljnih vrednosti; manjka opredelitev metrike, ...)	3 Obstajajo dokazi o opredelitvah kazalnikov, ciljnih vrednosti in metrike, ustreznih za merjenje izvajanja in rezultatov ukrepov.	4 Obstajajo jasni dokazi za kazalnike, ciljne vrednosti in metrike ukrepov izboljšav, ki so opredeljeni na celovit kvantitativen in dosleden način za vsak ukrep. Kazalniki in ciljne vrednosti obravnavajo pričakovane rezultate v smislu izhodnih rezultatov in učinkov, njih rezultatov in učinkov.	5 Obstajajo močni dokazi za kazalnike, ciljne vrednosti in metrike ukrepov izboljšav, ki so opredeljeni na celovit kvantitativen in dosleden način za vsak ukrep. Kazalniki in ciljne vrednosti obravnavajo pričakovano izvajanje in rezultate v smislu izhodnih rezultatov in učinkov, uspešnosti, učinkovitosti in zunanjih primerjav.
7.5 Vključite načrt ukrepov v običajni proces strateškega načrtovanja v organizaciji.	1 Ni dokazov korelacije med načrtom ukrepov in strateškim načrtovanjem organizacije.	2 Obstaja nekaj dokazov o vključevanju načrta ukrepov (vendar z omejeno korelacijo glede časovnega razporedjanja in/ali načrtovanja virov in/ali vpliva ukrepov na strateške cilje).	3 Obstajajo dokazi o vključevanju načrta ukrepov v strateški načrt organizacije (časovni razpored, viri, vpliv ukrepov na strateške cilje).	4 Obstajajo jasni dokazi o vključevanju načrta ukrepov v strateški načrt organizacije (časovni razpored, viri, vpliv ukrepov na strateške cilje, preverjanje in pregledovanje in s tem povezane odgovornosti).	5 Obstajajo močni dokazi o vključevanju načrta ukrepov v strateški načrt organizacije (časovni razpored, viri, vpliv ukrepov na strateške cilje, preverjanje in pregledovanje, vključenost vodstva itd.); samoocejevalne dejavnosti in posledični načrt ukrepov so formalizirani kot del strateškega načrtovanja in nadzora.

8. korak - Sporočajte načrt izboljšav					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
8.1 Opreделите načrt komuniciranja o ukrepih izboljšav – ustrezne informacije z ustreznimi mediji ustrezni ciljnim skupinam, naslovljene vsem udeleženiim stranem.	Ni dokazov o načrtu komuniciranja za glavne udeležene strani in/ali z ustreznimi informacijami.	Obstaja nekaj dokazov o načrtu komuniciranja (vendar ne naslavlja glavne udeležene strani in/ali vsebuje le omejene informacije).	Obstajajo dokazi o načrtu komuniciranja, ki naslavlja glavne udeležene strani, z ustreznimi informacijami in po ustreznih medijih. Načrt komuniciranja upošteva nekaj faz dejavnosti izboljševanja.	Obstajajo jasni dokazi o načrtu komuniciranja, ki naslavlja glavne udeležene strani, z ustreznimi informacijami in po ustreznih medijih. Načrt komuniciranja upošteva glavne faze dejavnosti izboljševanja.	Obstajajo močni dokazi o načrtu komuniciranja: načrt je popoln in podroben, naslavlja vse udeležene strani, vsebuje obširne informacije in upošteva ustrezne medije za različne ciljne skupine. Načrt komuniciranja upošteva vse različne faze dejavnosti izboljševanja.
8.2 Izvajajte načrt komuniciranja.	Ni dokazov o izvajanju načrta komuniciranja.	Obstaja nekaj dokazov o izvajanju načrta komuniciranja (načrt komuniciranja je bil le delno izveden ali pa ni bila spoštovana obsežnost glede udeleženih strani in različnih faz).	Obstajajo dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, ki naslavlja različne udeležene strani, z ustreznimi informacijami in po ustreznih medijih, kakor je bilo načrtovano ali le z majhnimi spremembami.	Obstajajo jasni dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, ki naslavlja različne udeležene strani, z ustreznimi informacijami in po ustreznih medijih, kakor je bilo načrtovano. Izvajanje načrta je dokumentirano.	Obstajajo močni dokazi o izvajanju načrta komuniciranja, uspešnost komunikacije (do različnih udeleženih strani, z ustreznimi informacijami in po ustreznih medijih) je bila potrjena in izboljšana. Izvajanje načrta je popolnoma dokumentirano.
8.3 Redno obvečajte pomembne udeležene strani – zlasti ljudi v organizaciji – o stanju in napredu, vključno z pridobljenimi izkušnjami.	Ni dokazov o obstoju informacij za pomembne udeležene strani, napredu ter povezanimi vrednotenji in izkušnjami.	Obstaja nekaj dokazov o informacijah o stanju, napredu in s tem povezanimi vrednotenji ter izkušnjami, vendar pa informacije niso zagotovljene redno, gre za omejene informacije o statusu in napredu ali pa so informacije omejene le na nekaj udeleženih strani.	Obstajajo dokazi o informacijah za zaposlene o stanju, napredu in s tem povezanimi vrednotenji ter izkušnjami. Informacije se zaposlenim v organizaciji zagotavljajo redno, drugim pomembnim udeleženim stranem pa v omejenem obsegu (le za nekatere faz, kot so začetek in konec dejavnosti ipd.).	Obstajajo jasni dokazi o informacijah za vse udeležene strani o stanju dejavnosti, napredu, vrednotenjih in izkušnjah, za vse pomembne faze načrta izboljšav. Pridobljena spoznanja in prilagoditve so za poglabitev izkušnji so raziskana, dokumentirana in komunicirana.	Obstajajo močni dokazi o informacijah za vse udeležene strani o stanju dejavnosti, napredu, vrednotenjih in izkušnjah, za vse pomembne faze načrta izboljšav. Pridobljena spoznanja in prilagoditve so za poglabitev izkušnji so raziskana, dokumentirana in komunicirana.

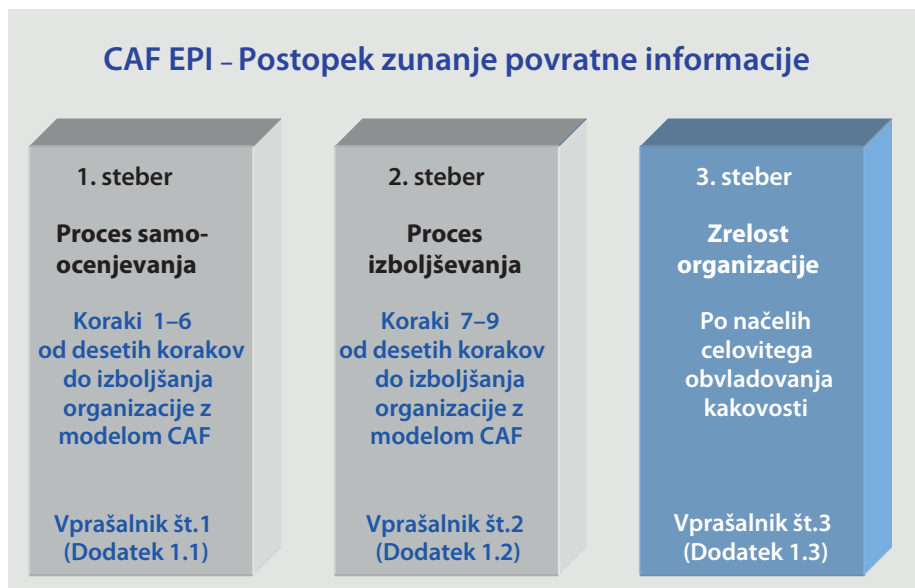
9. korak – Izvajajte načrt izboljšav					
Dejavnosti	1	2	3	4	5
9.1 Jasno opredelite lastništvo programa izboljšav in projektov, ter zagotovite preglednost pri delegiranju nalog in odgovornosti.	Ni dokazov o opredelitvi lastništva programa in projektov.	Obstaja nekaj dokazov o opredelitvi lastništva programov in/ali projektov, vendar pa stopnja ali skladnost vlog dodeljenih odgovornosti nista izkazani; Omejeni dokazi o preglednosti in delegiranju odgovornosti.	Obstajajo dokazi o opredelitvi lastništva programa izboljšav in projektov. Lastništvo je sporočeno in zagotavlja preglednost in delegacijo odgovornosti. Stopnja dodeljenih odgovornosti je ustrezna, lastništvo je povezano z dejavnostmi, ki jih je treba opraviti.	Obstajajo jasni dokazi o opredelitvi lastništva programa izboljšav in projektov. Stopnja dodeljenih odgovornosti je ustrezna in povezana z dejavnostmi, ki jih je treba opraviti. Delegacija odgovornosti je formalno določena in sporočena, kar zagotavlja preglednost.	Obstajajo močni dokazi o opredelitvi lastništva za celoten program izboljšav in za posamezne projekte ter dejavnosti, na ustrezni stopnji in povezano z dejavnostmi, ki jih je treba opraviti. Dodeljevanje odgovornosti je formalno opredeljeno in sporočeno vsem udeležnim stranem, za zagotovitev preglednosti in krepitev vključevanja ter sodelovanja.
9.2 Izvajajte načrt izboljšav skladno s terminskim načrtom.	Ni dokazov o izvajanju načrta izboljšav (izboljševanju).	Obstaja nekaj dokazov o izvajanju načrta izboljšav, vendar so opazne pomembne pomanjkljivosti glede celovitosti, stopnje razširjenosti, nadzora, spremljanja, sprememb v načrtovanju zaradi pomanjkanja virov ali sprememb prioritete, ipd.	Obstajajo dokazi o izvajanju načrta izboljšav, ki so večinoma skladne s časovnim zaporedom. Odmiki od načrtovanega zaporeda so dokumentirani in utemeljeni. Ni pomembnih pomanjkljivosti v smislu celovitosti, stopnje razširjenosti, nadzora, spremljanja, sprememb v načrtovanju zaradi pomanjkanja virov ali sprememb prioritete ipd.	Obstajajo jasni dokazi o izvajanju načrta izboljšav, s strukturiranim nadzorom. Odmiki od načrtovanega zaporeda so analizirani in dokumentirani in jasno izoblikovani za izboljšanje terminskega načrtovanja in za zagotovitev najboljšega doseganja ciljev (kompletiranje dejavnosti, razširjenosti, nadzora, spremljanj, itd.).	Obstajajo močni dokazi o izvajanju načrta izboljšav, s strukturiranim nadzorom. Odmiki od načrtovanega zaporeda so analizirani in dokumentirani in jasno izoblikovani za izboljšanje terminskega načrtovanja in za zagotovitev najboljšega doseganja ciljev (kompletiranje dejavnosti, razširjenosti, nadzora, spremljanj, itd.).
9.3 Zaposlene vključite v različne ukrepe izboljšav, za zagotovitev usidranja projektov izboljšav v celotni organizaciji.	Ni dokazov za vključevanje zaposlenih v izvajanje izboljšav.	Obstaja nekaj dokazov o vključevanju zaposlenih v izvajanje izboljšav in o pristopu, kako usidirati te projekte v celotni organizaciji.	Obstajajo dokazi o vključevanju zaposlenih v izvajanje izboljšav, kar pa ni omejeno zgolj na uresničevanje projektov, ampak je oblikovano z namenom, da usidra te projekte v celotni organizaciji, skupaj z različnimi udeleženci v nadaljevalnih dejavnosti, načrti in odgovornosti.	Obstajajo jasni dokazi o vključevanju zaposlenih v izvajanje izboljšav, kar pa ni omejeno zgolj na uresničevanje projektov, ampak je oblikovano z namenom, da usidra te projekte v celotni organizaciji, skupaj z različnimi udeleženci v nadaljevalnih dejavnosti, načrti in odgovornosti.	Obstajajo močni dokazi o vključevanju zaposlenih v izvajanje izboljšav, kar pa ni omejeno zgolj na uresničevanje projektov, ampak je oblikovano z namenom, da usidra te projekte v celotni organizaciji, skupaj z različnimi udeleženci v nadaljevalnih dejavnosti, načrti in odgovornosti.

Dejavnosti	1	2	3	4	5
9.4 Opreделите konsistenten pristop k spremljanju in ocenjevanju ukrepov izboljšav.	Ni dokazov za opredeljen pristop k spremljanju in ocenjevanju načrta izboljšav.	Obstaja nekaj dokazov o spremljanju in ocenjevanju načrta izboljšav, vendar pristop ni jasen oziroma konsistenten.	Obstajajo dokazi o spremljanju in ocenjevanju načrta izboljšav, opredeljen je konsistenten pristop.	Obstajajo dokazi o spremljanju in ocenjevanju načrta izboljšav, ki je določen in formaliziran, z jasnimi in konsistentnim pristopom za glavne faze dejavnosti.	Obstajajo dokazi o spremljanju in ocenjevanju načrta izboljšav, ki je določen in formaliziran, z jasnimi in konsistentnim pristopom za vse glavne faze dejavnosti, z opredeljenimi odgovornostmi in vključujoč pomembne udeležene strani.
9.5 Redno spremljajte izvajanje ukrepov izboljšav.	Ni dokazov o spremljanju izvajanja načrta izboljšav.	Obstaja nekaj dokazov o spremljanju izvajanja načrta izboljšav, vendar ta ne zagotavlja spremljanja glavnih faz procesa (glavne vmesne korake, konec projektov, študije rezultatov).	Obstajajo dokazi o spremljanju glavnih faz izvajanja načrta izboljšav (glavnih vmesnih korakov, konca projektov, študij rezultatov itd.).	Obstajajo jasni dokazi o spremljanju vseh pomembnih faz izvajanja ukrepov izboljšav, vključujoč glavne udeležene strani in s formalnimi povratnimi informacijami o napredku ter o vmesnih in končnih rezultatih.	Obstajajo močni dokazi o spremljanju vseh pomembnih faz izvajanja ukrepov izboljšav, vključujoč glavne udeležene strani in s formalnimi povratnimi informacijami o napredku ter o vmesnih in končnih rezultatih.

# Dodatek 1.3

## Vprašalnik o 3. stebru postopka CAF EPI

### Vprašalnik o zrelosti po načelih TQM



#### Vir

Vprašalnik za ocenjevanje zrelosti po pristopu celovitega obvladovanja kakovosti temelji na osmih osnovnih načelih odličnosti, kot so opredeljeni pri modelu EFQM 2003. Znotraj koncepta CAF zunanje povratne informacije je ekspertna delovna skupina CAF ta načela odličnosti prevedla v štiri stopnje zrelosti, prilagojene okolju javnega sektorja.

#### Področja ocenjevanja

V prvem koraku mora organizacija preveriti vseh osem načel odličnosti, za boljše razumevanja zrelosti organizacije po pristopu celovitega obvladovanja kakovosti. Med obiskom na kraju samem pri prijavitelju pa bosta podrobneje ocenjeni dve

načeli, obe po izbiri prijavitelja – eno od njiju mora biti usmerjenost k rezultatom ali osredotočenost na odjemalca.

#### Ocenjevalna lestvica

Vrednotenje se nanaša na stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija kot rezultat samoocenjevanja in akcijskega načrta izboljšav. Lestvica za ocenjevanje zrelosti ima štiri stopnje:

0	Dosežena ni bila niti začetna stopnja
I (Initiation)	Začetna stopnja
R (Realization)	Stopnja uresničevanja
M (Maturity)	Stopnja zrelosti

Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
1. Voditeljstvo in stanovitnost namena – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Vodje oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu.	Vodje vzpostavijo vizijo in vrednote. Zaposlene vodijo in navdušujejo k odličnosti.	Vodje dokazujejo zmožnosti ohranjanja stanovitnosti namena v spreminjajočem se okolju.
1. Voditeljstvo in stanovitnost namena – Primeri		Vodje v organizaciji zagotovijo dobro opredeljeno poslanstvo, skladno z zahtevami zakonodaje in predpisov in ob hkratnem upoštevanju pričakovanih udeleženih strani.	Vodje zagotovijo dobro opredeljeno poslanstvo, vizijo in vrednote in jih delijo z zaposlenimi v organizaciji.  Vodstvo na vseh ravneh je osredotočeno k udejanjanju poslanstva, vizije in vrednot v praksi.	Udeležene strani zaupajo v stanovitnost namena in trdnost vodstva.  Vodje so zaznani kot vzorniki.  Kakovost vodenja je bila izmerjena npr. z ocenjevanjem vodstva ali prek ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih.

Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
2. Usmerjenost k rezultatom – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Organizacija opredeli pomembne udeležene strani in področja doseganja rezultatov.	Organizacija določi nabor ciljnih vrednot in rezultatov, ki jih je treba doseči v povezavi s potrebami pomembnih udeleženih strani.	Organizacija sistematično spremlja rezultate, ki jih dosega, in to uporablja za stalno izboljševanje.
2. Usmerjenost k rezultatom – Primeri		V organizaciji je poudarek na razvijanju kulture usmerjenosti k rezultatom.  Organizacija je opredelila različne udeležene strani in jih razvrstila v različne kategorije.  Organizacija je opredelila pomembna področja doseganja rezultatov, ki so povezana z njenim poslanstvom.	V organizaciji se kultura usmerjenosti k rezultatom sistematično spodbuja.  Izvedeno je bilo prvo sistematično ocenjevanje udeleženih strani – skupaj z njihovimi trenutnimi in prihodnjimi potrebami in pričakovanji.  Prvi nabor ciljnih vrednoti vezan na področja doseganja rezultatov je bil opredeljen za pomembne udeležene strani.	Udeležene strani so vključene v postavljanje in pregledovanje rezultatov in ciljnih vrednoti. Organizacija je opredelila ciljne vrednosti doseganja rezultatov za vse ključne procese. Te so povezane z oblikovanjem in načrtovanjem delovnih nalog. Zaposleni poznajo ciljne vrednosti, vezane na njihove delovne naloge in procese.  Vodstvo nadzoruje organizacijski razvoj v smislu ciljnih rezultatov za ključne procese in finančnih sredstev.

Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
3. Osredotočenost na odjemalca – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Organizacija se osredotoča na potrebe obstoječih in potencialnih državljanov/odjemalcev. Vodstvo in zaposleni enako razumejo, kdo so njihovi odjemalci in katerim segmentom organizacija zagotavlja storitve. Zaposleni razumejo zahteve in pričakovanja, opredeljene v zakonodaji in predpisih glede storitev za državljan/odjemalce.	Organizacija državljan/odjemalce vključuje v vrednotenje in izboljševanje svojega delovanja. Izvedeno je bilo prvo sistematično merjenje zadovoljstva odjemalcev, njihovih pričakovanj in potreb; organizacija zdaj izvaja izboljšave v tej zvezi. Vodstvo in zaposleni razvijajo in zagotavljajo storitve, skladne s potrebami in pričakovanji državljanov/odjemalcev.	Organizacija se odziva na potrebe državljanov/odjemalcev z razvijanjem in zagotavljanjem dejavnosti, proizvodov in storitev. Rezultati meritev zadovoljstva državljanov/odjemalcev in dialoga z njimi se uporabljajo za: - pregledovanje in razvijanje strategij in akcijskih načrtov za celotno organizacijo; - ustrezno odzivanje v primerih, ko grede zadeve napačno pot (npr. obvladovanje pritožb). Zaposleni imajo večplastno sliko/predstavo o potrebah državljanov/odjemalcev, vključno z dodatnimi potrebami tistih, ki se nanašajo neposredno na ključne proizvode/storitve (npr. preglednost, vključenost). Vodstvo in zaposleni s svojim vedenjem in odnosom izkazujejo skrb za trenutne in prihodnje potrebe odjemalcev.

Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
4. Vodenje na podlagi procesov in dejstev – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Procesi so opredeljeni in obvladovani.	Udejanjanje strategije in načrtovanje organizacije je omogočeno in zagotovljeno prek procesov. Organizacija je dokončala opredelitev vseh ključnih procesov. Opredeljeno je jasno lastništvo ključnih procesov. Ciljne vrednosti za ključne procese so opredeljene, in so skladne s strategijo in načrtovanjem organizacije.	Procesi se nenehno izboljšujejo na podlagi merjenja delovanja in primerjanja z drugimi in/ali učenja od drugih. Organizacija ima prek informacijskega sistema pregled nad vsemi procesi (vključno z vodstvenimi, izvedbenimi in podpornimi procesi). Vsi ti procesi se spremljajo z vidika rezultatov in se redno izboljšujejo. Zaposleni poznajo procese, v katere so vključeni, in njihove ciljne vrednosti. Vzpostavljeni so postopki, ki zagotavljajo razčlenitev ciljnih vrednosti ter uporabo rezultatov za izboljševanje.
4. Vodenje na podlagi procesov in dejstev – Primeri		Organizacija je uvedla procesni način razmišljanja. Opredeljeni so ključni procesi, povezani z relevantnimi področji doseganja rezultatov.	Organizacija meri rezultate ključnih procesov, v povezavi s ciljnimi vrednostmi. Organizacija je opredelila osnove informacijskega sistema za obvladovanje procesov.	

Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
5. Razvoj in vključenost zaposlenih – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Organizacija prevzema pobude za razvoj in vključevanje zaposlenih.	Organizacija razvija kompetence zaposlenih in zaposlene na strukturiran način vključuje v izboljševanje proizvodov, storitev in procesov.	Organizacija ustvarja delovno okolje skupnih vrednot in kulturo zaupanja, odprtosti, pooblaščenja in priznavanja.
5. Razvoj in vključenost zaposlenih – Primeri		Obstaja portfelj usposabljanj zaposlenih, ki upošteva zahteve zaposlenih po nadaljnjem razvoju obstoječih kompetenc.  Organizacija priznava pomen vključevanja zaposlenih v procese sprejemanja odločitev.  Zaposleni so povabljeni, da podajajo svoja mnenja glede organizacijskega razvoja.	Organizacija prepozna in razvija zahtevane kompetence in s tem pripravlja zaposlene za sprejemanje in prilagajanje spremembam.  Organizacija: – izvaja različne vrste usposabljanj in razvoja kompetenc; – meri in izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo; – spodbuja notranjo mobilnost; – aktivno vključuje zaposlene v izboljševanje proizvodov, storitev in procesov.	Organizacija nagraduje in daje priznanje zaposlenim na način, ki povečuje pripadnost in spodbuja njihovo lojalnost do organizacije.  Organizacija: – oblikuje kadrovsko politiko v skladu s strategijo in načrtovanjem, in vključujoč svoje zaposlene; – vzpostavlja urejen krog razvoja svojih zaposlenih (ocenjevanje, usposabljanje in dialog); – vključuje zaposlene v razvoj strategij in akcijskih načrtov, in jih poziva h generiranju in uresničevanju zamisli za izboljševanje.
Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
6. Nenehno učenje, izboljševanje in inoviranje – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Organizacija se uči iz svojih dejavnosti in rezultatov delovanja ter išče priložnosti za izboljševanje.	V organizaciji se spodbuja nenehno izboljševanje, prek delitve znanja in upoštevanja predlogov zaposlenih.  Organizacija začenja z vključevanjem načel kroga PDCA v izvajanje izboljšav.  Organizacija izmenjuje izkušnje z drugimi organizacijami.  Organizacija prepozna priložnosti in ovire za inovativnost in učenje.  Stalno izboljševanje je podprto s strani zaposlenih prek izvajanja rednih dejavnosti, kot je npr. samoocenjevanje. Vodstvo spodbuja zaposlene, da prevzemajo odgovornost za ukrepe izboljšav.	Organizacija sistematično preverja obstoječe stanje, spodbuja, sprejema in vključuje inovacije in redno primerja rezultate svojega delovanja z drugimi organizacijami.  Vodstvo priznava pomen strateške prenovne in modernizacije z namenom prilagajanja prihodnjim izzivom (npr. glede potreb odjemalcev, zaposlovanja, vzdrževanja, političnih zahtev, itd.). Organizacija izvaja primerjalno učenje znotraj in zunaj organizacije. Projekti/dejavnosti se izvajajo v skladu z načeli kroga PDCA. Pri izvajanju izboljšav, ki prinašajo dodano vrednost, organizacija uporablja ustvarjalne metode.
6. Nenehno učenje, izboljševanje in inoviranje – Primeri		Ocenjevanje delovanja se izvaja na relevantnih področjih doseganja rezultatov.  Vodstvo je vzpostavilo dialog z drugimi organizacijami o njihovem načinu dela.  Pričele so se izvajati izboljšave, ki temeljijo na notranjih ocenjevanjih in zunanjih opazanjih.		



Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
7. Razvijanje partnerstev – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Organizacija identificira svoje partnerje.	Organizacija formalizira partnerstva, z namenom doseganja vzajemnih prednosti.	Organizacija ureja partnerstva po načelu dobim-dobiš, da bi omogočila doseganje višje vrednosti in optimizirala uporabo virov.
7. Razvijanje partnerstev – Primeri		Vodstvo se zaveda pomena zunanjih razmerij in partnerstev organizacije. Identificirana so najpomembnejša zunanja razmerja in partnerstva organizacije. Organizacija z zunanji akterji izvaja različne vrste sodelovanja.	Vodstvo ima jasen pogled na najpomembnejša zunanja razmerja in partnerstva ter na njihove razvojne možnosti, ki temeljijo na jasno opredeljenih vzajemnih koristih. Organizacija je vključena v formalizirana ključna partnerstva. Zaposleni se zavedajo zunanjih razmerij in partnerstev, ki so pomembni za njihove zadolžitve in naloge.	Organizacija zagotavlja sistematična partnerstva z vsemi pomembnimi partnerji. Zagotavlja se redno vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti obstoječih partnerstev; izvaja se njihovo izboljševanje. Organizacija je angažirana v iskanje novih partnerjev.
Splošne značilnosti	0	Začetek	Uresničevanje	Zrelost
8. Družbena odgovornost organizacije – Opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja	Organizacija se zaveda svojega vpliva na družbo (družbenega in okoljskega).	Organizacija je aktivno vključena v dejavnosti, povezane z družbeno odgovornostjo in ekološko vzdržnostjo.	Organizacija izpolnjuje ali presega večino pričakovanih in zahtev lokalne in – kjer je ustrezno – globalne skupnosti.
8. Družbena odgovornost organizacije – Primeri		Organizacija razlikuje med svojim poslanstvom in svojo družbeno odgovornostjo kot javna institucija. Organizacija prepoznava področja vplivanja v smislu družbenih, gospodarskih in ekoloških zadev ter vpliva na medije.	Organizacija deluje na vzajemno koristnih projektih na področju družbenih zadev. Organizacija je pričela izvajati pobude/programme, ki imajo vpliv na družbene, gospodarske in ekološke zadeve ter na medije.	Vodstvo je opredelilo vizijo o pomembnih vprašanih v zvezi z družbeno odgovornostjo organizacije, ki jo delijo tudi zaposleni. Organizacija vključuje to vizijo v strategijo in akcijske načrte. Organizacija spodbuja priložnosti in razvija pobude za delo v projektih, koristnih za organizacijo in družbo. Organizacija je izvedla merjenja družbene odgovornosti in ekološke vzdržnosti na nekaj področjih ter obravnavala njihove rezultate.

## Dodatek 2

# Točkovalni vodnik postopka CAF EPI

### Ozadje

Namen vodnika je zunanje ocenjevalce CAF EPI usmerjati pri ocenjevanju stopnje dosežkov v okviru zagotavljanja povratne informacije CAF in pri presojanju, ali je prijavitelj usposobljen za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF.

Točkovalni vodnik navaja temeljna načela ocenjevanja za zunanjega ocenjevalca CAF EPI in točkovanje institucij, ki delajo s CAF. Ocenjevanje vključuje tri stebre:

- Ocenjevanje procesa samoocenjevanja, ki zajema prvih šest od desetih korakov, opredeljenih v Smernicah za izboljšanje organizacij z uporabo CAF (ne gre za ocenjevanje točk, doseženih v procesu samoocenjevanja);
- Ocenjevanje načrtovanja in procesa izboljšav, ki zajema korake od sedem do devet, opredeljene v Smernicah za izboljšanje organizacij z uporabo CAF (ne gre za ocenjevanje rezultatov ukrepov izboljšav);
- Ocenjevanje zrelosti organizacije po načelih TQM, s preverjanjem dosežene stopnje zrelosti, ki jo je organizacija dosegla kot rezultat samoocenjevanja in uvedenega akcijskega načrta ukrepov. Ocenjevanje zrelosti po načelih TQM temelji na osmih načelih odličnosti (širši okvir odličnosti).

Vprašalniki, ki jih izpolni prijavitelj, in pokrivajo vse tri stebre, služijo zunanjim ocenjevalcem CAF EPI kot glavni referenčni okvir ocenjevanja. Vsakega od stebrov bodo ocenili z ustrezno ocenjevalno lestvico (glej besedilo v nadaljevanju); stebri

imajo posebne točkovalne profile, ki jih je treba izpolniti za pridobitev naziva. V prvem razdelku o metodologiji točkovanja so opisana temeljna načela točkovanja zunanjih ocenjevalcev CAF EPI.

### 1 Metodologija točkovanja

Glavni namen postopka je dati okvir za zagotavljanje systemske zunanje povratne informacije uporabnikom CAF, ki to zahtevajo. Proces ocenjevanja in pregledovanja med obiskom na kraju samem mora zato potekati na odkrit in spoštljiv način, ki podpira učenje in dialog. Zunanji ocenjevalec CAF EPI ravna tako, da se obisk na kraju samem ne zaznava kot enosmerno zbiranje dokazov, ampak kot možnost za razpravo in povratno informacijo.

Zunanji ocenjevalec CAF EPI mora biti dovolj fleksibilen, da lahko obravnava raznovrstne institucije glede na njihovo kompleksnost in velikost. Dejavnosti opisane v vseh treh stebrih in njihove povezanosti s točkami zato ni mogoče uporabiti kot kontrolni seznam, ampak kot napotilo. Poleg dejavnosti, ki so opisane tu, so za posamezne institucije lahko ustrezne še druge dejavnosti, ki do zdaj niso bile vključene.

To pomeni, da točkovanja ne smemo razumeti kot mehanično vajo, ampak mora to temeljiti na celovitem vtisu o instituciji, potem ko je bil opravljen tudi obisk na lokaciji prijavitelja, in so bila zbrana različna dokazila, vezana na posamezne korake, dejavnosti in spremembe.

## 1.1 Dokazila

Vprašalniki, ki jih izpolni prijavitelj, so za zunanjega ocenjevalca CAF EPI glavni referenčni okvir ocenjevanja. Dokazila, zbrana na kraju samem, in pisni zapisi pa bodo pokazali, ali so vpisi v vprašalnikih, kot jih je podal prijavitelj, pravilna ocena te organizacije pri delu s CAF.

Dokazi se zbirajo na intervjujih in delavnica z vsemi (notranjih) pomembnimi udeleženi stranmi organizacije prijavitelja, in prek različnih obstoječih pisnih dokazil in zapisov.

Naziv Uspešni uporabnik CAF je priznanje za uporabnike CAF s še omejenimi izkušnjami. Ker celoten postopek CAF EPI vključuje tudi začetnike, je količina pisnih dokazov pogosto omejena v primerjavi z nekaterimi drugimi shemami in nagradami. Pisni dokumenti vključujejo poročila o samoocenjevanju, načrte izboljšav in druge ustrezne dokumente.

Treba je poudariti, da „dokaz“ ni nujno materializiran v pisni obliki, lahko gre za intervjuje ali mnenja zainteresiranih strani ter primerjavo teh izjav med različnimi skupinami. Od organizacije se tudi ne zahteva, da za potrebe postopka CAF EPI pripravi veliko novih pisnih dokazil / zapisov; pri pregledovanju naj se, kadar je mogoče, uporabi gradivo, ki je že na voljo.

## 1.2 Točkovanje

Organizacije se točkujejo na podlagi ocenjevalnih lestvic (glej 2. del tega točkovalnega vodnika). Za te potrebe ni bilo razvito neko sofisticirano točkovalno orodje – kot je npr. RADAR v shemah odličnosti EFQM – saj se shema zagotavljanja povratne informacije CAF EPI uporablja za tiste uporabnike CAF, katerih pot proti celovitemu in sistematičnemu razvijanju kakovosti se

šele začinja. Na tej stopnji večina organizacij tudi še nima pisnih dokazil / zapisov v podporo bolj zahtevnim vrstam ocenjevanja.

Shema prepoznava zmožnost organizacije, da izvede uspešno in dobro načrtovano samoocenjevanje, ki povečuje njeno razumevanje temeljnih načel, potrebnih za doseganje odličnosti. Bolj zahtevno točkovalno orodje bi na tej stopnji lahko imelo za posledico, da se osredotočenost preusmeri od dialoga med zunanjim ocenjevalcem CAF EPI in organizacijo in razprave o pridobljenih spoznanjih k bolj enostranskemu zbiranju dejstev v podporo ocenjevanju.

### **Točkovanje procesa samoocenjevanja in izboljšav (1. in 2. steber)**

Namesto točkovalnega orodja je zunanjemu ocenjevalcu CAF EPI na voljo nekaj temeljnih načel. Pri odločanju, ali naj se nek korak oceni kot npr. sprejemljiv (3) ali zadovoljiv (4), naj zunanji ocenjevalec CAF EPI kot smernico uporabi krog PDCA. Pri vsakem koraku, kjer je to smiselno, zunanji ocenjevalec CAF EPI upošteva, ali je organizacija uspešno in učinkovito načrtovala, razvijala, preverjala in prilagodila ukrepe. Pomembna vprašanja so lahko:

- Ali je prijavitelj uspešno načrtoval korak in vključil ustrezna področja in možnosti?
- Ali je prijavitelj korak razvijal in izvajal po načrtu? Če ne, ali so bile spremembe pri izvajanju upravičene in ali temeljijo na trdnih argumentih?
- Ali je organizacija, če je to ustrezno za posamezni korak, preverila, ali je izbrani pristop dal pričakovane rezultate?
- Končno, ali je organizacija, na osnovi preverjanj in ugotovljenih spoznanj, prilagodila / uravnala dejavnosti med procesom ali načrtovanjem z namenom, da spremeni pristop pri naslednjem samoocenjevanju?

Krog PDCA se ne uporablja kot točkavalno orodje, ampak kot okvir za premislek v zvezi z načrtovanjem in izvajanjem samoocenjevanja ter ukrepov izboljšav. Zunanji ocenjevalec CAF EPI zato ne sme dati mehanične ocene posameznih dejavnosti z vseh vidikov kroga PDCA (npr. tako, da sicer zadovoljivo dejavnost oceni kot le sprejemljivo samo zato, ker ni bilo preverjanj (C) in ukrepov (A)). Z drugimi besedami, vse dejavnosti ne zahtevajo preverjanj in ukrepov za doseg ocene „zadovoljivo“.

Vprašalniki, ki jih izpolni prijavitelj, so za zunanjega ocenjevalca CAF glavni referenčni okvir pri točkovanju. Prva dva stebra (proces samoocenjevanja in načrtovanja izboljšav) se točkujeta na ravni devetih korakov in ne na ravni 35 pripadajočih dejavnosti. Zunanji ocenjevalci CAF EPI naj vprašalnike torej uporabljajo kot okvir za točkovanje tako, da posameznim dejavnostim določijo doseženo raven in doseženo stopnjo nato preverijo na ravni posameznega od devetih korakov (glej 3. del tega točkovalnega vodnika).

### **Točkovanje vrednot po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) (3. steber)**

V podporo točkovanju zrelosti vprašalnik vključuje številne primere, ki prikazujejo, katere možne dejavnosti določajo različne ravni zrelosti (glej 3. del tega točkovalnega vodnika). Tudi tu velja, da so primeri zgolj smernice, saj lahko konkretni kontekst in vrsta organizacije vplivata na to, katere in koliko dejavnosti je primernih za doseg različnih ravni zrelosti.

Da bi organizacija dosegla naziv Uspešni uporabnik CAF, mora doseči začetno stopnjo pri vseh osmih načelih odličnosti. Ker med obiskom na kraju samem ni mogoča poglobljena razprava o vseh osmih načelih, se bodo med obiskom zunanji ocenjevalci CAF EPI osredotočili na dve načeli

odličnosti, kot ju je izbrala organizacija, za podrobnejši pregled in podajo povratne informacije.

Vprašalnik o vrednotah TQM, ki ga izpolni prijavitelj, je za zunanjega ocenjevalca CAF glavni referenčni okvir ocenjevanja. Pri oblikovanju celovite ocene stopnje zrelosti, ki je bila dosežena pri vseh osmih načelih, zunanji ocenjevalec CAF poleg vprašalnika o 3. stebru pregleda še samooceno poročilo (ali poročila) in načrt(e) ukrepov izboljšav. Cilj je odločiti, ali poročila in načrti ukrepov kažejo na to, da so ukrepi in dejavnosti ustrezni ali pa se še razvijajo, kar omogoča presojo, da je bila prva stopnja zrelosti dosežena. Če obstajajo dvomi, katero stopnjo zrelosti je organizacija dosegla, lahko zunanji ocenjevalci CAF EPI med intervjuji ob obisku na kraju samem vključijo še druga načela.

## **2 Ocenjevalne lestvice**

### **2.1 Ocenjevalne lestvice za proces samoocenjevanja in načrt izboljšav (1. in 2. steber)**

Samoocenjevanje in izvajanje izboljšav se ocenjujeta z isto ocenjevalno lestvico s točkami 1–5:

1	Dejavnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Dejavnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Dejavnosti so bile izvedene na sprejemljiv način.
4	Dejavnosti so bile izvedene na zadovoljiv način (zadovoljivo).
5	Dejavnosti so bile izvedene odlično.

Ocenjevanje se ne ozira na točke, ki so bile opredeljene med samoocenjevanjem (tj. ovrednotenje ukrepov s PDCA, ki se izvaja v vsakem podmerilu modela CAF), niti se pri

njem ne preverjajo dejanski doseženi / izkazani rezultati izboljšav. Preverja se način, kako sta procesa samoocenjevanja in priprave načrta izboljšav bila načrtovana, razvita, preverjana in prilagajana.

Zunanji ocenjevalci CAF EPI morajo oceniti vse korake pri obeh stebrih (koraki 1–9).

## 2.2 Ocenjevalne lestvice za vrednote celovitega obvladovanja kakovosti (TQM)

Ocenjevanje vrednot TQM se nanaša na stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija kot rezultat uporabe samoocenjevanja in izvajanja izboljšav. Vrednote celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) sestojijo iz osmih načel odličnosti.

Lestvica za ocenjevanje zrelosti ima štiri stopnje:

0	Dosežena ni bila niti začetna stopnja
I (Initiation)	Začetna stopnja
R (Realization)	Stopnja uresničevanja
M (Maturity)	Stopnja zrelosti

Vrednotenje zrelosti po načelih celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) določa stopnjo, do katere je organizaciji s samoocenjevanjem in procesom izboljšav uspelo uresničiti vrednote celovitega razvoja kakovosti. Cilj zato ni oceniti dejanske rezultate ukrepov izboljšav in njihovo kakovost, ampak ugotoviti, ali so se s samoocenjevanjem spremenile temeljne vrednote glede razvijanja kakovosti v organizaciji.

Prijavitelj med osmimi načeli odličnosti izbere dve, ki ju je treba med obiskom pri prijavitelju kar najpodrobneje oceniti - eno

od njiju mora biti osredotočenost na odjemalca ali pa usmerjenost k rezultatom.

## 3 Točkovni profili

### 3.1 Točkovni profili za proces samoocenjevanja in izvajanja izboljšav (1. in 2. steber)

Ti točkovni profili zajemajo:

- Ocenjevanje procesa samoocenjevanja, ki zajema prvih šest od desetih korakov, opredeljenih v Smernicah za izboljšanje organizacij z uporabo CAF (ne gre za ocenjevanje točk, doseženih v procesu samoocenjevanja);
- Ocenjevanje načrtovanja in procesa izboljšav, ki zajema korake od sedem do devet, opredeljene v Smernicah za izboljšanje organizacij z uporabo CAF (ne gre za ocenjevanje rezultatov ukrepov izboljšav).

Ocenjevanje, ki ga izvajajo zunanji ocenjevalci CAF EPI, temelji na dokazih, zbranih na razgovorih z različnimi skupinami v delovnem okolju prijavitelja, samoocnitvenem poročilu, načrtu izboljšav in drugih ustreznih dokumentih. Vsakemu od devetih korakov se podeli 1 do 5 točk na globalni ravni.

Za pridobitev naziva Uspešen uporabnik CAF veljajo naslednje minimalne zahteve:

- Skupni rezultat, izražen v točkah, za ocenjevanje 1. in 2. stebra mora biti **najmanj 28 točk**;
- **Koraki 1, 5 in 9** morajo biti ocenjeni vsaj zadovoljivo (stopnja 4), tj., doseči je treba vsaj stopnjo 4.

Zunanji ocenjevalci CAF EPI morajo oceniti vse korake.

Točkovalni profil za steber 1	1	2	3	4	5
1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje.					
2. korak – Sporočajte o projektu samoocenjevanja.					
3. korak – Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin.					
4. korak – Organizirajte usposabljanje.					
5. korak – Izvajajte samoocenjevanje.					
6. korak – Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja.					
Točkovalni profil za steber 2					
7. korak – Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju.					
8. korak – Sporočajte načrt izboljšav.					
9. korak – Izvajajte načrt izboljšav.					
Najmanjše potrebno število točk (med temi trije koraki ocenjeni s stopnjo 4) = 28					

Zunanji ocenjevalci CAF EPI lahko uporabljajo vprašalnik kot okvir za točkovanje, tako da dajo oceno posameznim dejavnostim znotraj koraka, in preverijo, ali te dejavnosti prispevajo k točkovnim rezultatom na ravni posameznega od devetih korakov. Končna odločitev, ali bo organizacija pridobila naziv, temelji na točkovalnem profilu devetih korakov, in ne na posameznih dejavnostih znotraj njih.

Točkovalni profil je obarvan sivo pri korakih 1, 5 in 9, pri katerih je treba doseči vsaj stopnjo 4. Točkuje se devet korakov (ki so v vprašalniku označeni z rdečim robom), ne pa posamezne dejavnosti, ki sestavljajo korak.

Skupni rezultat, izražen v točkah, za ocenjevanje devetih korakov v 1. in 2. stebru mora biti najmanj 28 točk.

<b>Proces samoocenjevanja (1. steber)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje (SO).</b>					
1.1 Zagotovite zavezanost vodstva za začetek procesa in vzpostavitev lastništva nad procesom.					
1.2 Zagotovite jasne odločitve vodstva glede izvajanja SO, ob posvetovanju v organizaciji, glede na obseg SO (SO zajema celotno organizacijo ali le njene dele/enote/oddelke ...) in krovnega cilja samoocenjevanja.					
1.3 Opredelite okvir procesa samoocenjevanja (SO) in nadaljnjih ukrepov, načrtujte dejavnosti SO.					
1.4 Imenujte vodjo procesa SO, ki ima visoko stopnjo poznavanja organizacije ali oblikujte odbor za SO, ki ga vodi vodja procesa SO.					
1.5 Opredelite točkovalno lestvico, ki jo boste uporabili.					
1.6 Dodelite vire za SO in dodelite prednostno razdelitev virov					
<b>Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 1. korak:</b>					
<b>2. korak – Sporočajte o projektu samoocenjevanja.</b>					
2.1 Opredelite načrt komuniciranja, ki naj vključuje pričakovane koristi, cilj in dejavnosti SO.					
2.2 Izvajajte načrt komuniciranja ob uporabi različnih orodij.					
2.3 Obveščajte vse pomembne udeležene strani med posameznimi fazami poteka SO ter spodbujajte vključevanje najvišjih in srednjih vodij ter zaposlenih v SO.					
<b>Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 2. korak:</b>					
<b>3. korak – Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin.</b>					
3.1 Odločite se, ali je treba sestaviti eno ali več SO skupin, opredelite število, oblikujte in organizirajte jih (izberite predsedujočega SO skupini in po potrebi vsakemu članu določite ustrezno odgovornost).					
3.2 Odločite se, ali naj bo(do) vodja(e) član(i) SO skupin(e).					
3.3 Izberite udeležence samoocenjevalnih skupin, na podlagi opredeljenih meril, kot so poznavanje organizacije, njihova usposobljenost in reprezentativnost.					
<b>Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 3. korak:</b>					
<b>4. korak – Organizirajte usposabljanje.</b>					
4.1 Organizirajte informiranje in usposabljanje za vodje (najvišje in srednje), da bi okrepili lastništvo in zavezanost.					
4.2 Pripravite načrt vseh dejavnosti usposabljanja samoocenjevalnih skupin.					
4.3 Usposobite člane samoocenjevalnih skupin.					
<b>Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 4. korak:</b>					
<b>5. korak – Izvajajte samoocenjevanje.</b>					
5.1 Ustrezni dokumenti in informacije za SO so zbrani in na voljo SO skupini / skupinam.					
5.2 Člani SO skupin(e) oblikujejo seznam prednosti in področij za izboljšanje ter točkujejo vsako od podmeril CAF.					
5.3 Predsedujoči zbere posamezne vhodne sezname in pripravi usklajevalni sestanek, pri čemer zagotovi vse potrebne pogoje za njegovo uspešno izvedbo.					
5.4 Samoocenjevalna skupina doseže soglasje o prednostih in področjih za izboljšanje ter o točkovanju vsakega od podmeril.					
<b>Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 5. korak:</b>					

6. korak – Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja.					
6.1 Pripravite končno poročilo, ki za vsako podmerilo vsebuje prednosti, področja za izboljšanje in oceno.					
6.2 Predstavite končno poročilo višjemu vodstvu organizacije.					
6.3 Poglavitne rezultate sporočite zaposlenim v organizaciji in drugim pomembnim udeleženiim stranem.					
<b>Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 6. korak:</b>					

<b>Načrt izboljšav (2. steber)</b>	1	2	3	4	5
<b>7. korak – Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju.</b>					
7.1 Zberite vse predloge ukrepov izboljšav, vključno z zamislimi, izraženimi med samoocenjevanjem.					
7.2 Prednostno razvrstite ukrepe izboljšav glede na njihovo uspešnost in izvedljivost.					
7.3 Opredelite strukturirani načrt ukrepov za izbrane izboljšave, ki temeljijo na krogu PDCA (Načrtuj-Izvedi-Preveri-Ukrepaj).					
7.4 Vzpostavite načine merjenja izvajanja ukrepov in rezultatov.					
7.5 Vključite načrt ukrepov v običajni proces strateškega načrtovanja v organizaciji.					
<b>Načrt izboljšav – skupno število točk – 7. korak:</b>					
<b>8. korak – Sporočajte načrt izboljšav.</b>					
8.1 Opredelite načrt komuniciranja o ukrepih izboljšav – ustrezne informacije z ustreznimi mediji ustreznim ciljnim skupinam, naslovljene vsem udeleženiim stranem.					
8.2 Izvajajte načrt komuniciranja.					
8.3 Redno obveščajte pomembne udeležene strani – zlasti ljudi v organizaciji – o stanju in napredku, vključno z izvedenimi vrednotenji in pridobljenimi izkušnjami.					
<b>Načrt izboljšav – skupno število točk – 8. korak:</b>					
<b>9. korak – Izvajajte načrt izboljšav.</b>					
9.1 Jasno opredelite lastništvo programa izboljšav in projektov, ter zagotovite preglednost pri delegiranju nalog in odgovornosti.					
9.2 Izvajajte načrt izboljšav skladno s terminskim načrtom.					
9.3 Zaposlene vključite v različne ukrepe izboljšav, za zagotovitev usidranja projektov izboljšav v celotni organizaciji.					
9.4 Opredelite konsistenten pristop k spremljanju in ocenjevanju ukrepov izboljšav.					
9.5 Redno spremljajte izvajanje ukrepov izboljšav.					
<b>Načrt izboljšav – skupno število točk – 9. korak:</b>					



### 3.2 Točkovalni profili vrednot TQM (3. steber)

Ti točkovalni profili zajemajo:

- Ocenjevanje zrelosti organizacije po načelih TQM, s preverjanjem dosežene stopnje zrelosti, ki jo je organizacija dosegla kot rezultat samoocenjevanja in uvedenega akcijskega načrta ukrepov. Ocenjevanje zrelosti po načelih TQM temelji na osmih načelih odličnosti (širši okvir odličnosti).
- Vseh osem načel se preveri na kratko. Med obiskom pri prijavitelju je treba dve načeli po izbiri prijavitelja oceniti sistematično in kar najpodrobneje; eno od teh dveh načel mora biti Osredotočenost na odjemalca ali Usmerjenost k rezultatom.

Vsem osmim načelom odličnosti se dodelijo točke, ki pomenijo stopnjo zrelosti ce-

lovitega obvladovanja kakovosti TQM (začetek, uresničevanje in zrelost).

Za pridobitev naziva Uspešen uporabnik CAF velja ta minimalna zahteva:

- pri vseh osmih načelih odličnosti je treba doseči vsaj začetno stopnjo (I).

Ocenjevanje zunanjih ocenjevalcev CAF EPI temelji na temelji na dokazih, zbranih na razgovorih z različnimi skupinami v delovnem okolju prijavitelja. Pri razgovorih se preverja, ali in do katere stopnje je samoocenjevanje pripomoglo k pozitivnim spremembam in katera stopnja zrelosti je bila glede osmih načel odličnosti dosežena. Vseh osem načel se preveri na kratko. Med obiskom pri prijavitelju pa je treba dve načeli po izbiri prijavitelja oceniti sistematično in kar najpodrobneje; eno od teh dveh načel mora biti Osredotočenost na odjemalca ali Usmerjenost k rezultatom

Osem načel odličnosti	Stopnja zrelosti			
	0	I	R	M
1. Voditeljstvo in stanovitnost namena				
2. Usmerjenost k rezultatom				
3. Osredotočenost na odjemalca				
4. Vodenje na podlagi procesov in dejstev				
5. Razvoj in vključenost zaposlenih				
6. Nenehno učenje, izboljševanje in inoviranje				
7. Razvijanje partnerstev				
8. Družbena odgovornost organizacije				

V podporo samoocenjevanju in preverjanju osmih načel odličnosti, ki ga izvajajo zunanji ocenjevalci CAF EPI, so v vprašalnik vključeni primeri, ki opisujejo posamezno stopnjo zrelosti. Ti zgledi naj se obravnavajo kot smernice za zunanje ocenjevalce CAF EPI pri preverjanju osmih načel. Za podrobnejši opis načel si oglejte dodatek 1.3 Vprašalnik o zrelosti po načelih TQM.

# Dodatek 3

## Format poročila v postopku CAF EPI



**Poročilo – zunanja povratna informacija v postopku CAF EPI**  
**Uspešen CAF uporabnik**

**[Ime organa / organizacije]**

**[Datum]**

**Zunanji ocenjevalci v postopku CAF EPI**

**[Ime ocenjevalca], [Institucija]**

**[Ime ocenjevalca], [Institucija]**

## Poročilo

Ime organa / organizacije:	
Naslov:	
Oseba za stike:	
Telefon:	
Telefaks:	
Elektronski naslov:	
Datum:	
Skupina zunanjih ocenjevalcev v postopku CAF EPI:	

### Poglavje 1: Glavne ugotovitve

#### Glavne teme v poročilu

[Na ½ strani opišite glavne teme tega poročila.]

#### Prepoznane ključne prednosti

[Vpišite 3–4 ugotovitve v zvezi s ključnimi prednostmi.]

#### Ključna področja za izboljšanje

[Vpišite 3–4 ugotovitve v zvezi s ključnimi področji za izboljšanje.]

#### Glavna priporočila

[Napišite pol do ene strani besedila o glavnih priporočilih.]

#### Naziv Uspešen CAF uporabnik

Naziv se deli:

Naziv se ne deli:

## Poglavje 2: Povratna informacija o procesu samoocenjevanja

<b>Glavne ugotovitve o procesu samoocenjevanja:</b>				
<b>1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje.</b>				
<u>Prednosti</u> [Vpišite prednosti.]				
<u>Področja za izboljšanje</u> [Vpišite področja za izboljšanje.]				
<b>Dejavnosti so bile izvedene:</b>				
zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
<b>2. korak – Sporočajte o projektu samoocenjevanja.</b>				
<u>Prednosti</u> [Vpišite prednosti.]				
<u>Področja za izboljšanje</u> [Vpišite področja za izboljšanje.]				
<b>Dejavnosti so bile izvedene:</b>				
zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
<b>3. korak – Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin.</b>				
<u>Prednosti</u> [Vpišite prednosti.]				
<u>Področja za izboljšanje</u> [Vpišite področja za izboljšanje.]				
<b>Dejavnosti so bile izvedene:</b>				
zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
<b>4. korak – Organizirajte usposabljanje.</b>				
<u>Prednosti</u> [Vpišite prednosti.]				
<u>Področja za izboljšanje</u> [Vpišite področja za izboljšanje.]				
<b>Dejavnosti so bile izvedene:</b>				
zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično

**5. korak – Izvajajte samoocenjevanje.**

Prednosti [Vpišite prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite področja za izboljšanje.]

**Dejavnosti so bile izvedene:**

zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
--------------	---------	--------------	-------------	---------

**6. korak – Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja.**

Prednosti [Vpišite prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite področja za izboljšanje.]

**Dejavnosti so bile izvedene:**

zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
--------------	---------	--------------	-------------	---------

**Poglavje 3: Povratna informacija o načrtu izboljšav****Glavne ugotovitve glede načrta izboljšav:****7. korak – Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju.**

Prednosti [Vpišite prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite področja za izboljšanje.]

**Dejavnosti so bile izvedene:**

zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
--------------	---------	--------------	-------------	---------

**8. korak – Sporočajte načrt izboljšav.**

Prednosti [Vpišite prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite področja za izboljšanje.]

**Dejavnosti so bile izvedene:**

zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
--------------	---------	--------------	-------------	---------

### 9. korak – Izvajajte načrt izboljšav.

Prednosti [Vpišite prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite področja za izboljšanje.]

#### Dejavnosti so bile izvedene:

zelo omejeno	omejeno	sprejemljivo	zadovoljivo	odlično
--------------	---------	--------------	-------------	---------

### Poglavje 4: Povratna informacija o vrednotah TQM

#### [Vpišite prvo izbrano načelo odličnosti.]

Prednosti [Vpišite 2–4 prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite 2–4 področja za izboljšanje.]

<b>Organizacija je dosegla:</b>	ni dosegla začetne stopnje	začetno stopnjo	stopnjo uresničevanja	stopnjo zrelosti
---------------------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------------	---------------------

#### [Vpišite drugo izbrano načelo odličnosti.]

Prednosti [Vpišite 2–4 prednosti.]

Področja za izboljšanje [Vpišite 2–4 področja za izboljšanje.]

<b>Organizacija je dosegla:</b>	ni dosegla začetne stopnje	začetno stopnjo	stopnjo uresničevanja	stopnjo zrelosti
---------------------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------------	---------------------

## Poglavje 5: Profil točkovanja

Profil točkovanja (stebra 1 in 2)	1	2	3	4	5
1. korak – Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje.					
2. korak – Sporočajte o projektu samoocenjevanja.					
3. korak – Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin.					
4. korak – Organizirajte usposabljanje.					
5. korak – Izvajajte samoocenjevanje.					
6. korak – Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja.					
7. korak – Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju.					
8. korak – Sporočajte načrt izboljšav.					
9. korak – Izvajajte načrt izboljšav.					
Najmanjše potrebno število točk (med temi so trije koraki s stopnjo 4) = 28	Točke = [Vpišite število točk.]				

Osem načel odličnosti (3. steber)	stopnja zrelosti			
	0	I	R	M
1. Voditeljstvo in stanovitnost namena				
2. Usmerjenost k rezultatom				
3. Osredotočenost na odjemalca				
4. Vodenje na podlagi procesov in dejstev				
5. Razvoj in vključenost zaposlenih				
6. Stalno učenje, izboljševanje in inoviranje				
7. Razvijanje partnerstev				
8. Družbena odgovornost organizacije				
Pri vseh osmih načelih je treba doseči vsaj začetno stopnjo (I).				

### Naziv Uspešen CAF uporabnik

Naziv se deli: <input type="checkbox"/>	Naziv se ne deli: <input type="checkbox"/>
---	--

## Dodatek 4: Obrazec za prijavitelja

### Prijavitelj:

Naziv organa / organizacije:	
Naslov:	
Oseba za stike:	
Telefon:	
Telefaks:	
Elektronski naslov:	
Datum:	

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF smo implementirali leta \_\_\_\_\_.

CAF je bil uveden v organizacijo kot celoto.

CAF je bil uveden v delu organizacije, tj.: \_\_\_\_\_.

Poročilo o samoocenjevanju CAF je bilo napisano in poslano vodstvu organizacije dne \_\_\_\_\_.

*Prosimo, upoštevajte, da je prijavo treba izpolniti od 6 do 12 mesecev po tem, ko je bilo opravljeno samoocenjevanje po CAF ter izdelano in poslano poročilo o samoocenjevanju.*

Vpis med uporabnike CAF

Organizacija (ali oddelek) je kot uporabnik CAF vpisan v evropsko spletno zbirko podatkov uporabnikov CAF (URL: <http://caf.eipa.eu/3/98/>).

Podpis vodstva organizacije  
(npr. generalni direktor)

Ime  
Naziv  
Kraj, datum

Podpis

S podpisom potrjujete, da je informacija pravilna in da se strinjate s pogoji za prijavo.

Prijavo pošljite na naslov nacionalnega organizatorja CAF EPI. V Sloveniji je to Ministrstvo za javno upravo, Tržaška 21, 1000 Ljubljana, [gp.mju@gov.si](mailto:gp.mju@gov.si).



# Dodatek 5: Usposabljanje zunanjih ocenjevalcev v postopku CAF EPI: skupno jedro

## **1. del: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF**

1. Zgodovinsko in evropsko ozadje CAF
2. Glavne značilnosti modela CAF (merila in podmerila)
3. Proces uporabe CAF

## **2. del: Zunanja povratna informacija CAF EPI: Filozofija in sistem**

1. Filozofija, zahteve in prizadevanja
2. Postopek zagotavljanja zunanje povratne CAF EPI (različni koraki in vloge, posebne vloge zunanjih ocenjevalcev CAF EPI)
3. Glavne značilnosti in stebri postopka CAF EPI

## **3. del: Kako ovrednotiti: izvajanje postopka CAF EPI**

1. Predstavitev različnih vprašalnikov in točkovalnih vodnikov (teorija)
2. Kako analizirati dokumente
3. Uporaba različnih točkovalnih vodnikov na primeru (vaja)
4. Obiski na kraju samem (pri prijavitelju)
  - Priprava obiska na kraju samem
  - Izvedba obiska na kraju samem
  - Hitro poročilo ob koncu obiska na kraju samem

## **4. del: Kodeks ravnanja in vedenja**

1. Predstavitev kodeksa ravnanja in vedenja

## **5. del: Poročanje in dajanje povratne informacije**

1. Teoretične podlage poročanja in dajanja povratne informacije (skladno s cilji postopka CAF EPI in kodeksom ravnanja in vedenja)
2. Vaja o poročanju in dajanju povratne informacije/igra vlog

## Dodatek 6: Osnovni podatki o nacionalnem organizatorju

Ime:	Naziv nacionalnega organizatorja v državi članici
Logo:	Logotip nacionalnega organizatorja
Odgovorna oseba:	Odgovorna oseba v organizaciji
Naslov:	Polni uradni naslov
E-naslov:	Elektronski naslov
URL:	Naslov URL
Telefon:	
Telefaks:	

Podatki držav članic bodo objavljeni na spletni strani ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)).

# Dodatek 7: Primer priznanja Uspešni uporabnik CAF

Departement Diensten voor het Algemeen  
Regeringsbeleid van de Vlaamse Gemeenschap

is awarded



Effectieve CAF Gebruiker

April 2010



European Institute of Public Administration  
Institut européen d'administration publique



In collaboration with

Issued by

EFQM ®

[national logo]

# Dodatek 8: Memorandum o soglasju med EUPAN in EFQM

## Dodatek 8.1: Izvirni dokument



### MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

(5th draft)

It is intended by this Memorandum to define the future cooperation between the European Public Administration Network (EUPAN) and its Member States, represented by the Innovative Public Sector Group (IPSG) on one hand, and EFQM on the other hand, on the further development and implementation of the Common Assessment Framework (CAF) in the European Public Sector.

The European Public Administration Network (EUPAN) and EFQM have been in close cooperation since the late 1990s for the development and implementation of a Total Quality Management tool in the European Public Sector. IPSG, as one of the working groups of EUPAN, has played a key role in the development of CAF as such a tool; alongside most of the Member States, it has invested a lot of efforts in spreading and supporting the use of CAF. They are assisted by the European CAF Resource Centre that was established in 2001 as part of the European Institute for Public Administration (EIPA), to provide methodological and practical support to public administrations applying the CAF. Since the beginning, EFQM has always been one of the main founders and contributors of IPSG and the CAF expert network. With more than 1700 registered CAF users at the beginning of 2009, this demonstrates the success of these common efforts.

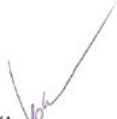
Based on the deployment of CAF implementation, users now wish to see their efforts confirmed through an independent evaluation. In order to develop a consistent approach to an independent evaluation, PEF (Process for External Feedback) and *Effective CAF User* labelling concepts are being developed by IPSG, in close collaboration with EFQM. The participation of CAF Users in the *EFQM Levels of Excellence* is an important option and has to be seen as an opportunity to be taken on a voluntary basis; however, this does not exclude other possibilities.


Through this Memorandum of Understanding, we aim to define the principles, roles and responsibilities of EFQM and the European Union Member States, represented in this matter by IPSG, in the context of their collaboration.

- EFQM and IPSG commit to present a common policy on the positioning of EFQM and CAF Models in the eyes of the users. This will ensure a consistent and reliable approach to support their journey to Excellence.
- EFQM and IPSG are willing to maintain a tight collaboration, with mutual respect and acknowledgement of the competences and capabilities of each other, and to work together closely to develop the PEF and the *Effective CAF User (ECU)* label as a sound and sustainable instrument.
- The procedure for external feedback (PEF) has been developed to provide interested CAF users with a qualitative feedback on their use of CAF. It recognises the efforts made by an organisation to install a culture of quality development through the use of CAF.
- PEF facilitates the participation of CAF users in the *EFQM Levels of Excellence*, thus bridging to the application for *Committed to Excellence*, since organisations that have obtained the ECU label can demonstrate that they have carried out a self-assessment reliably and that they dispose of an effective action plan.
- EFQM will define the requirements needed by CAF users to apply for the *EFQM Level of Excellence: Recognised for Excellence (R4E)*, in agreement with IPSG.
- The feedback report confirming the effective use of CAF will mention the possibility to apply for EFQM Levels of Excellence.
- EFQM validators and assessors are valuable candidates for the function of External Feedback Actors (EFAC) in PEF, as well as experts on CAF from public administrations. Both groups will need additional training on CAF and the PEF process, based on a common outline supplied at the European and national level.
- Reference to EFQM will be made whenever EFQM-related content/information/material is used, according to common IP practice.
- A module presenting the relation between the CAF label and the EFQM Levels of Excellence, in particular *Committed to Excellence*, will be offered as part of the training for EFACs. The module will be defined and updated in collaboration with EFQM.

- A policy needs to be agreed and developed on the use of logos by the 15-16 October 2009 (CAF users event).
- A joint promotion and communication will be envisaged by both partners in order to promote and deploy the entire process.
- The partners agree to convene at the latest in the first week of December 2010 to evaluate the status of the cooperation and to make adjustments and amendments to the present Memorandum as they both consider necessary or useful to achieve the common goals.

Brussels – Monday, 17 March 2009

  
Robert LEDVINKA  
Director General for Public Administration  
Czech Presidency of EUPAN

  
Jindrich CERMAK  
IPSG representative of the Czech Republic

Jan VAN MIERLO  
EFQM CEO

  
Geert OPDENBOSH  
EFQM CFO

  
Carla GUERRA  
EFQM representative EUPAN

OPTIONAL

.....  
IPSG National Representative

## Dodatek 8.2: Prevod memoranduma

### Memorandum o soglasju med EUPAN in EFQM

Namen tega memoranduma je opredeliti prihodnje sodelovanje med Evropsko mrežo javnih uprav (EUPAN) in njenimi državami članicami, ki jih zastopa Skupina za inovativne javne storitve (IPSG – Innovative Public Services Group), na eni strani in Evropskim skladom za upravljanje kakovosti (EFQM – European Foundation for Quality Management) na drugi zlasti glede nadaljnjega razvoja in izvajanja Skupnega ocenjevalnega okvira (CAF) v evropskem javnem sektorju.

Evropska mreža javnih uprav (EUPAN) in EFQM od konca devetdesetih let 20. stoletja tesno sodelujeta pri razvoju in implementaciji orodja za celovito obvladovanje kakovosti v evropskem javnem sektorju. IPSG, kot ena od delovnih skupin EUPAN, je imela ključno vlogo pri razvijanju CAF kot takega orodja; sočasno je večina držav članic dejavno vlagala v razširjanje modela CAF in v podporo njegovi uporabi. Pomaga jim Evropski center za vire CAF, ki je bil ustanovljen 2001 kot del Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA), z namenom zagotavljanja metodološke in praktične podpore pri uporabi CAF. Od samega začetka je bil EFQM eden glavnih ustanoviteljev in sodelavcev skupine IPSG in mreže strokovnjakov CAF. Uspeh teh skupnih prizadevanj se kaže v več kot 1700 registriranih uporabnikih CAF v začetku leta 2009.

Na podlagi razširjenosti orodja CAF si zdaj njegovi uporabniki želijo potrditve svojih prizadevanj v obliki neodvisnega vrednotenja. Z namenom razvoja konsistentnega pristopa k neodvisnemu vrednotenju je skupina IPSG v tesnem sodelovanju z EFQM razvila koncept zagotavljanja zunanje povratne informacije (PEF – Procedure for External Feedback/ EPI – Eksterna povratna informacija) in naziva uspešnega uporabnika CAF. Pomembna možnost, ki jo je treba obravnavati kot priložnost, je sodelovanje uporabnikov CAF v shemah odličnosti EFQM; to sodelovanje je popolnoma prostovoljno, in ne izključuje tudi drugih možnosti.

Namen tega memoranduma o soglasju je opredeliti načela, vloge in odgovornosti pri medsebojnem sodelovanju EFQM ter držav članic Evropske unije, ki jih na tem področju zastopa IPSG.

- EFQM in IPSG se zavezujeta, da bosta predstavila skupno politiko o umeščanju modelov EFQM in CAF z vidika uporabnikov. To bo zagotovilo skladen in zanesljiv pristop k podpori njihove poti do odličnosti.
- EFQM in IPSG sta pripravljena na tesno sodelovanje z vzajemnim spoštovanjem in priznavanjem kompetenc in zmožnosti drug drugega ter na sodelovanje pri razvijanju postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije in naziva Uspešni uporabnik CAF kot zanesljivega in trajnega instrumenta.
- Postopek zunanje povratne informacije je bil razvit z namenom zagotavljanja kvalitativne povratne informacije zainteresiranim uporabnikom CAF v zvezi z njihovo uporabo tega orodja, in prepoznava prizadevanja organizacije pri vzpostavljanju kulture razvoja kakovosti prek uporabe orodja CAF.

- Uporabnikom CAF olajša udeležbo v shemah odličnosti EFQM, in sicer premostitev v prijavo za priznanje za pripadnost odličnosti (Committed to Excellence, C2E), saj organizacije, ki so prejele naziv Uspešni uporabnik CAF, lahko izkažejo, da so izvedle samoocenjevanje na zanesljiv način in oblikovale uspešen načrt ukrepov.
- EFQM bo v dogovoru z IPSG določil zahteve, ki jih morajo izpolnjevati uporabniki CAF, da se lahko prijavijo v sheme odličnosti EFQM: priznanje za dosežke v odličnosti (Recognised for Excellence - R4E).
- V poročilu zunanje povratne informacije, ki potrjuje uspešno uporabo CAF, bo navedena možnost prijave v sheme odličnosti EFQM.
- Razsodniki in ocenjevalci EFQM so dragoceni kandidati za opravljanje vloge zunanjih ocenjevalcev v postopkih zagotavljanja zunanje povratne informacije uporabnikom CAF, tako kot strokovnjaki, poznavalci CAF iz javnih uprav. Obe skupini se morata dodatno usposablјati o CAF in postopku zunanje povratne informacije, na temelju skupnega načrta na evropski ravni in na ravni države.
- Pri vsaki uporabi vsebin, informacij, gradiva v zvezi z EFQM se navede sklic na EFQM, skladno s splošno prakso na področju intelektualne lastnine.
- Kot del usposabljanja za zunanje ocenjevalce CAF bo na voljo modul, ki bo prikazal razmerje med nazivom Uspešni uporabnik CAF in stopnjami odličnosti EFQM, zlasti s priznanjem za pripadnost odličnosti (Committed to Excellence). Modul bo opredeljen in posodobljen v sodelovanju z EFQM.
- Do termina 15.-16. 10. 2009 (Posvet uporabnikov CAF) je treba uskladiti in razviti politiko v zvezi z uporabo logotipov.
- Partnerja bosta načrtovala skupno promocijo in komunikacijo, z namenom pospešitve in razširjanja celotnega procesa.
- Partnerja se strinjata, da se sestaneta najkasneje do prvega tedna v decembru 2010, da bi ovrednotila sodelovanje ter predlagala prilagoditve in dopolnitve tega memoranduma, če bi menila, da je to potrebno in koristno za doseg skupnih ciljev.

V Bruslju, 17. marca 2009

**Robert LEDVINKA**

generalni direktor za javno upravo  
češko predsedovanje EUPAN

**Jindrich CERMAK**

predstavnik IPSG Češke republike

**NEOBVEZNO**

nacionalni predstavnik IPSG

**Jan VAN MIERLO**

izvršilni direktor EFQM

**Geert OPDENBOSH**

vodja finančne službe EFQM

**Carla GUERRA**

predstavnica EFQM v EUPAN